



Programa

ALBERT RUDA GONZÁLEZ

Candidat a rector

Universitat de Girona – 2025



<https://www.somelcanvi.org/>



Índex

- A) Presentació
- B) El candidat
- C) Resum executiu
- D) Línies generals del programa
- E) 1000 propostes per a la UdG

Presentació

És un fet que **la universitat pública ha funcionat durant força temps com un ascensor social**. Això ha permès que moltes persones, entre elles els que venim de la generació d'immigrants de l'època de la dictadura, que parlàvem castellà a casa, que no érem "de Girona de tota la vida", no teníem contactes ni veníem "de bones famílies", poguéssim accedir a uns estudis i milloréssim en alguna mesura la nostra situació.

Però **aquesta funció social està ara en risc**. Potser les universitats no han sabut explicar per a què serveixen, o bé altres ho estan fent millor. El cas és que avui en dia hi ha una fuga en massa d'estudiants cap a la universitat privada, i els títols públics cada cop estan més devaluats.

La universitat pública ha de protagonitzar una revolució, s'ha de reinventar, ha de refundar-se a partir de les noves eines que li brinda el moment present. **La crisi actual suposa també una enorme oportunitat**, i és molt el que està en joc. No pot ser que les persones que no es puguin permetre pagar una fortuna en les fàbriques de títols que veiem sorgir arreu es vegin condemnades a la ignorància i a la marginació. Per això, ara més que mai cal un canvi, i **nosaltres som aquest canvi**.



El candidat



Vaig néixer a Barcelona el 1975, fill de dos immigrants (d'Andalusia i Extremadura). Essent jo petit, la meua família es va mudar a Manlleu, on vaig descobrir una llengua que no havia sentit mai abans: el català. Després de passar per algun altre municipi, per qüestions de feina del meu pare, vaig anar a parar a Girona, on vaig acabar l'EGB i el BUP. Malgrat que vaig dubtar si tornar a Barcelona per cursar els estudis universitaris, algunes xerrades de professors i un estudiant de la UdG em varen decantar per matricular-me aquí. La UdG només feia 2 anys que s'havia creat com a universitat.

Ja abans de començar la carrera, la meua família va patir circumstàncies molt difícils, quan el pare va perdre la feina i va marxar de casa. Malgrat el desgast personal que suposava la crisi familiar i la precarietat, no vaig deixar mai d'anar a classe. Quan encara no havia acabat els estudis, alguns professors es devien fixar en aquell noi molt prim i una mica mal vestit i vaig començar a col·laborar amb un Departament.

Ja llicenciat, i després de passar per diverses categories contractuals, vaig obtenir la plaça de

Professor agregat, que encara ocupo. Amb el temps, vaig passar a ocupar el càrrec de degà de la Facultat de Dret, que vaig exercir durant dos mandats (2016-2024), havent estat, doncs, reelegit, cosa gens freqüent en una facultat on la majoria dels meus predecessors només varen governar un mandat. Actualment sóc vicedegà d'Innovació i Comunicació, cosa que ja havia fet anteriorment.

La meua formació és diversa: Llicenciat (1997) i Doctor europeu en Dret amb premi extraordinari (2006) per la UdG. Premi a la millor tesi doctoral de Dret a Espanya ("Premio Sancho Rebullida", Universidad de Navarra). Premi "Protección Civil de España" (Direcció General de Protecció Civil, Ministeri de Justícia) a la millor tesi doctoral. Llicenciat en Estudis de l'Àsia Oriental (UOC), Graduat en Humanitats (UOC), Màster en Advocacia (UNED), Màster en Medi ambient (UDIMA), Màster en Educació i TIC (UOC), Màster en Societat del Coneixement (UOC), Màster en estudis de la Xina i el Japó (UOC), Màster (LLM) en Dret comercial xinès (Universitat Metropolitana de Hong Kong), Màster en Dret de la propietat intel·lectual (UNIR), Diploma d'Especialista en les Llengües i Cultures de la Índia i Iran (Universidad de Salamanca), Màster (títol propi) en la cultura, societat i economia de la Xina i la Índia (Universidad de Alcalá de Henares), etc. He cursat el Grau en Ciències Socials (UOC, a manca de 30 crèdits per acabar) i el Grau en Antropologia i Evolució Humana (URV-UOC, a manca de 104 crèdits per acabar).

He dirigit 3 tesis doctorals. Tinc 4 trams autonòmics de recerca, 5 de docència, i 4 de gestió.

Sóc autor d'unes 175 publicacions, de les quals 2 monografies, i 9 llibres coeditats (més 4 llibres més en premsa). Sóc membre de la Càtedra de Cultura Jurídica (UdG), del Centre Europeu per al Dret de la Responsabilitat Civil i l'Assegurança (ECTIL, Viena), "Fellow" del Centre per al Dret de la responsabilitat (UCALL) de la Universitat d'Utrecht, membre de l'Institut Brasiler del Dret de la responsabilitat civil (IBERC) i de l'Institut de Dret iberoamericà (IDIBE), membre del "Centre de droit Economique et de développement - Centre de Droit de la concurrence (CDED CDC)" de la Université de Perpignan Via Domitia; "académico colaborador" del "Centro de Estudios Jurídicos Iusta Causa" (Xile); antic becari Van Calker scholar de l'Institut Suís de Dret comparat (Lausana) i de la Fundació Japó (Japan Foundation). He fet estades de recerca a les Universitats de Cambridge, Tilburg, Wake Forest (EUA), Bergamo (Itàlia) i Ryukoku (Kioto, Japó), entre altres. Col·laboro amb el Govern català en l'elaboració i actualització del Dret civil de Catalunya, en la meua condició de membre de la Comissió de Codificació de Catalunya (Secció d'Harmonització), on coordino el grup de treball sobre béns immaterials (béns digitals). He estat president de tribunals arbitralers per a la Junta Catalana de Consum (Agència Catalana de Consum), tasca que he arraconat temporalment per a poder preparar aquesta candidatura.

Sóc membre fundador i copresident del Spanish Hub de l'Institut Europeu de Dret (European Law Institute), una associació europea que a nivell estatal coordina uns 150 professors, així com copresident del Grup de Dret privat Global del mateix institut, del Consell del qual també sóc membre electe (per segona vegada). Sóc membre del comitè editorial de diverses revistes científiques, entre elles la Review of European and Comparative Law (RECoL), Redes - Revista Eletrônica Direito e Sociedade, Revista IBERC, Revista Derecho, Empresa y Sociedad (REDS), Law and Business (Sciendo), Siberian Law Review, Revista Facultad de Jurisprudencia (RFJ) de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, CEPALO Journal (Indonèsia), etc. He estat membre del Grup de Justícia - Comissió d'Organismes i Serveis per al Foment de la Llengua Catalana de Girona (2015-2016). Sóc articulista habitual en diversos mitjans però especialment al Diari de Girona. Sóc vicepresident de l'associació Xarxa d'exbecaris del Japó.

Pel que fa a la gestió, com en part he explicat, he estat Secretari de Facultat (2009-2010), Secretari d'institut de recerca (2011-2013), Vicedegà d'Innovació i Comunicació (2013-2016; 2024-) i Degà (2016-2024). Des de la seva creació, sóc membre del Comitè d'Ètica de la Recerca de la UdG (CEBRU).

Vaig completar el Postgrau interuniversitari en docència universitària (URV-UdL-ICE UdG, 2010) i he participat en múltiples xarxes i grups d'innovació docent (durant diversos anys en vaig coordinar la d'aprenentatge cooperatiu). Actualment sóc membre de la xarxa en sostenibilitat i del grup de perspectiva de gènere. Vaig rebre el primer premi ICEberg pel projecte que vaig dirigir sobre una Guia de TFG a la FD.

Entre les meves aficions hi ha la música, la literatura, la natura, els videojocs i l'aprenentatge de llengües estrangeres. He completat cursos en francès (EOI), alemany (SLM, EOI) i rus (EOI), suec, finès i islandès (Institut Nòrdic), xinès i japonès (UOC; Nipponia Idiomes) i coreà (Nipponia Idiomes), a banda d'altres que he estudiat pel meu compte.

Resum executiu

"Sigues el canvi que vols veure en el món."
(Mahatma Gandhi)

Mentre moltes universitats del món ja estan fent una revolució, la UdG segueix ancorada en el passat. Ens enfrontem a un desafiament existencial sense precedents, en què es combina un desenvolupament tecnològic vertiginós i la competència ferotge de nous actors en el sector educatiu superior, que ens estan devorant. Correm el risc de quedar fora de joc, potser per sempre. Però això suposa al mateix temps una oportunitat extraordinària i il·lusionant: podem ara mateix emprendre un camí nou que, en gran mesura, decidim nosaltres, i que no pot esperar més.

Avui en dia, quan es desdibuixen les fronteres, no té sentit tancar-nos en un territori, sinó que hem d'alçar la mirada i arribar arreu. El que fem bé, que és molt, ho hem de posar a disposició de la societat, i ser per això reconeguts i apreciats. Hem de resoldre els problemes del nostre entorn, obrir-nos al món, a l'empresa i a la realitat en general; hem de baixar de la torre d'ivori i posar-nos a disposició d'una societat que ens necessita. El nostre estudiantat ha de transformar el món i salvar-lo de la destrucció ambiental cap on avança. Proposem d'encarar els majors reptes de la humanitat en la mesura de les nostres forces, i ser identificats com a universitat pel nostre canvi transformador, en el sentit econòmic, social, i de tot tipus. Les noves tecnologies, especialment la IA i la cadena de blocs (*blockchain*), ens donen unes eines sense precedents per a millorar la qualitat del que fem, estalviar temps i assolir noves cotes d'excel·lència, però per a això cal un rectorat que escolti activament, que acompanyi, i que lideri, i potenciar la intel·ligència natural. Cal crear més debat i recuperar la il·lusió.

El nostre cap de llista, l'Albert Ruda González, té l'experiència de lideratge i de gestió de la universitat que la UdG ara necessita, seria el primer rector de Dret i primer llicenciat per la UdG que ocupa aquest càrrec. Envoltat d'un equip plural i representatiu, proposa salvar l'abisme existent amb els centres, instaurar una nova manera de treballar més col·laboradora i propera, millorar el sentiment de pertinença a la institució, trobar la nostra singularitat a través dels casos d'èxit i la col·laboració en xarxa, combatre el problema de saturació i *burnout* actuals, reconèixer la feina que es fa, evitar les tasques absurdes, comunicar allò que fem de manera efectiva, i fer que l'estudiantat realment aprengui, que estigui content amb la formació rebuda i que hi vulgui tornar, amb tot el qual millorarem el prestigi de la nostra estimada Universitat. Donarem ajuts a les empreses que contractin graduats de la UdG, tornarem a la dedicació dels 16 crèdits del PDI a partir dels mèrits de recerca/docència/gestió, farem que Girona sigui realment una "ciutat universitària" amb l'increment de places de residència universitària (inclosa una residència nova), farem la Casa de l'estudiant, renovarem les eines informàtiques, reanimarem els Màsters, reposicionarem la UdG internacionalment, crearem noves aliances amb el territori, estendrem les beques predoctorals, i potenciarem la recerca.

Línies generals del programa

A continuació presentem de manera resumida unes línies generals del nostre programa electoral. La totalitat de les mesures que proposem es troben en l'annex posterior on hi ha un total de **1.000 accions**. Cada acció va acompanyada d'una breu explicació de la diagnosi que hem fet. Hem vetllat perquè siguin accions legals, viables econòmicament i factibles.

Fonamentalment pensem que la UdG ha de canviar. La societat està evolucionant a un ritme vertiginós i les universitats en general s'hi estan adaptant com poden. La lentitud característica de les universitats públiques, agreujada per l'augment dels controls administratius, ha propiciat que altres actors més àgils entrin en joc, concretament les universitats privades. Hem de saber aprendre del nostre entorn i d'aquestes altres experiències i enfocaments. Tenir un rector de l'àmbit de les Ciències Socials (primera vegada que passaria) és bo pel major contacte amb la societat (sense perdre de vista les altres disciplines, representades en un equip coral i plural). Tampoc no ens han de caure els anells per col·laborar amb el sector privat, sempre que es preservi la nostra essència pública i seguim fidels als nostres principis segons els Estatuts.

Introducció: Una universitat que necessita un canvi profund

La Universitat de Girona ha perdut embranzida. Malgrat l'esforç de moltes persones, la institució es troba atrapada en un cercle d'inèrcia, saturació, desconexió amb la societat i pèrdua de rellevància. Retrocedim en els rànquings, el sentiment de comunitat s'afebleix, i els processos interns s'han degradat fins a dificultar la tasca quotidiana del personal i l'experiència dels estudiants.

Al mateix temps, el context extern és més exigent que mai: creixement accelerat de la universitat privada, irrupció massiva de la intel·ligència artificial, transformació del món laboral, necessitat de recerca aplicable i de formació més flexible, emergència climàtica, noves expectatives dels joves, i una societat que demana resultats tangibles.

Tenir un rector que és jurista té un avantatge evident, ja que bàsicament en tota acció de govern hi ha dues condicions que s'han de complir: primer, que sigui legal, i segona, que sigui viable econòmicament. Almenys la primera ja vindrà donada gràcies a la condició de jurista del rector (i de part del seu equip).

Aquest programa parteix d'una idea central:

La UdG necessita una sacsejada profunda, una nova manera de fer, una visió moderna i valenta que torni a situar-la al mapa.

SOM EL CANVI significa trencar amb l'immobilisme i construir una UdG excel·lent, útil a la societat, i capaç de transformar la vida de les persones que hi passen.

1. Visió general: cap a una UdG excel·lent, útil i transformadora

Fem un diagnòstic sincer de la situació actual, que és complexa i desafiant: partim d'una sèrie de problemes estructurals que cal afrontar sense autoengany:

- **Letargia institucional** i absència d'un relat propi.
- **Dèficit d'orientació estratègica** i predomini d'un estil de govern reactiu.
- **Manca d'agilitat**, processos feixucs i eines informàtiques inadequades.
- **Pèrdua d'atractiu dels graus** i retrocés en matrícula, especialment als màsters.
- **Clima general de desgast, desconexió i cansament** del personal.
- **Escassa proactivitat internacional.**
- **Profunda insatisfacció de l'estudiantat** amb processos, serveis i experiència global.
- **Perill d'irrellevància davant l'arribada de la IA i metodologies disruptives.**

Ser conformistes equival a acceptar la decadència, i per això cal una ruptura amb les lògiques que han portat la UdG fins aquí.

2. El nou model UdG+: principis i manera de fer

2.1. Una universitat que ajuda i acompanya

El Rectorat ha de tenir un paper eminentment **servei i suport**, no de distància. Principis clau:

- **Aproximació als centres:** escoltar activament, ser-hi presents i donar resposta. Cal reconstruir els ponts que s'han dinamitat. El rectorat ha d'ajudar els centres, no esgotar-los.
- **Treball col·laboratiu**, de baix a dalt, sense imposicions, no vertical top-down.
- **Abolició del "fet consumat"**: decisions transparents i previsibles.
- **Una cultura d'ètica de la cura** que posi les persones al centre.
- **Més debat, millor diàleg i menys burocràcia.**

2.2. Una nova governança moderna i funcional

- Reorganització del Rectorat amb estructures més àgils.
- Revisió de l'arquitectura normativa: menys reglaments, més clars i útils. Simplificació.
- Revisió dels Estatuts per adequar-los al món actual, en el marc de la propera reforma legal que igualment ens obligarà a canviar-los.
- Redefinir el sentit del Claustre com a espai real de participació i debat.
- Major lideratge institucional i millor planificació estratègica.

2.3. Innovació i tecnologia al servei de les persones

- Renovació completa dels aplicatius informàtics.
- Desenvolupament d'una millor **app UdG** per integrar serveis, avisos, calendari, aules, exàmens, beques, etc., amb un sistema de "social score"
- Implementació responsable, ètica i crítica de la **IA en docència, gestió, recerca i serveis**. Creació d'un vicerectorat específic i enfocament transversal.
- Introducció progressiva i ordenada de **blockchain** per certificació, transparència i processos administratius.

3. Docència: tornar a l'essència universitària i formar millor

3.1. Una nova concepció de la docència superior

La universitat no pot convertir-se en una extensió de la secundària. Cal recuperar:

- **Rigor acadèmic real**
- **Aprenentatge exigent però guiat**
- **Identitat docents pròpia (segell UdG)**
- **Classes de qualitat i menys burocràcia pedagògica**
- **Innovar no perquè sí, sinó per a millorar**
- **Replantejar Bolonya que amb la IA no pot continuar igual**
- Proposem:
 - 3.1.1. Crear la nostra “marca de la casa”, el Segell Docent UdG
- Un model basat en:
 - claredat metodològica
 - classes útils i ben preparades
 - implicació amb l'estudiantat
 - estabilitat d'horaris, però corregint les disfuncions actuals
 - respecte a la identitat i singularitat de cada centre en un marc comú
 - ús crític i intel·ligent de l'IA
- 3.1.2. Fitxes d'assignatures realistes i modernes
- Sense inflacions artificials de competències; menys text i més contingut útil.
 - 3.1.3. Debat sobre la trimestralitat flexible
- Adaptada a les necessitats dels centres.
 - 1. 3.1.4. Recuperar la tutoria universitària real
- Menys formal, més personal i efectiva.

3.2. Graus més atractius i competitius

- Accions:
 - Redisseny dels graus per incrementar atractiu i qualitat.
 - **Microcredencials** en els centres (no només la Fundació) i itineraris flexibles.
 - Millora de les notes de tall mitjançant política d'atracció.
 - Llibertat d'horaris en graus concrets.
 - Mapa de titulacions coherent amb el territori.
 - Nou **Grau en IA i tecnologies disruptives**.
 - Impuls decidit al **Grau en Farmàcia**, amb col·laboracions externes.

3.3. Revitalització dels Màsters

- Suport administratiu reforçat: **Unitat de Màsters**.
- Acompanyament en promoció, web i captació.
- Més màsters internacionals i professionalitzadors.
- Col·laboració amb Fundació UdG per programes híbrids o compartits.

3.4. Doctorat i recerca predoctoral

- Millora del funcionament de l'Escola de doctorat, èmfasi en la seva internacionalització.
- Més beques predoctorals UdG.
- Menys burocràcia i més suport per al seguiment d'investigació.

4. Internacionalització real i no retòrica

- La UdG ha retrocedit a rànquings, mobilitat i visibilitat. Proposem:

4.1. Aturar el retrocés als rànquings

- No com a fi, sinó com a conseqüència de millorar la qualitat.

4.2. Més proactivitat

- L'Oficina d'Internacionalització ha d'anar "a pescar", no esperar.

4.3. Projecte Hybrid-UdG

- Ja estem en contacte amb grans inversors internacionals que ens permetran dur a terme projectes revoilucionaris i dinamitzadors a la ciutat i n'hem presentat les línies generals a l'Alcalde perquè la ciutat ens ajudi.
- Adoptarem un enfocament transversal que combini:
 - presencialitat,
 - virtualitat,
 - microcredencials,
 - mobilitat internacional flexible.

4.4. Setmana del País Convidat

- Millorar la selecció dels països.
- Obrim UdG a cultures del món.

4.5. Català + Multilingüisme

- Defensa clara de la docència en català, amb convivència natural amb l'anglès i altres llengües. Ajuda al PDI que fa classe en anglès.

5. Personal: dignitat, benestar i projecció

5.1. Cultura de la cura i del reconeixement

- Accions per millorar clima laboral.
- Revisió de sobrecàrregues i pics de feina. Prevenció de la saturació i el burnout.
- Promoure respecte, amabilitat i cultura de cooperació i treball en equip.

5.2. PDI: estabilitat, talent i equitat

- Mesures:
 - Crear xarxes de suport i col·laboració real.
 - Millorar la captació de talent.
 - Reduir la precarietat.
 - Incentivar l'excel·lència docent i investigadora.
 - Assegurar una **gestió de CV més fàcil i menys absurda**, sense feines i tràmits innecessaris com el PDA.
 - Dedicació de 16 crèdits per mèrits equilibrats, que implementarem al llarg del mandat.
 - Revisió profunda del model d'associats i substituïts. Evitar els problemes actuals amb les borses.
 - Nous programes de reconeixement acadèmic real.
 - Millor reconeixement de la gestió.
 - Sabàtics realistes i accessibles.

5.3. PTGAS: el motor invisible que cal cuidar

- Mesures principals:
 - Donar el protagonisme que li correspon al PTGAS. Hi confiem i l'integrem a l'equip de rectorat.
 - Lluitar contra la saturació i el burnout.
 - Visibilització i reconeixement de la feina feta.
 - Flexibilitat horària i teletreball amb control o supervisió de les tasques.
 - Milliores en aplicatius i canals de comunicació.
 - Relleu generacional i estabilització.
 - Acabar amb la provisionalitat en la mesura del possible.
 - Nova cultura de gestió centrada en persones.
 - Reorganització d'estructures i càrrecs tècnics.
 - Recuperació del Fons d'Acció Social.
 - Redefinició de la Gerència. La gerència ha de gestionar. Acabarem amb la bicefàlia actual. Els temes de PTGAS es podran plantejar via adjunta (PTGAS) a la VR de personal i equip humà.
 - Conversió de les consergeries en centres logístics.
 - Revisió de la carrera professional i correcció de les disfuncions detectades.

6. Recerca: ADN de la universitat

6.1. Potenciar les condicions per fer recerca

- Sense espais, temps, ni suport, la recerca no pot florir.

- Mesures:
 - Ampliació d'espais de recerca i laboratoris.
 - Més recursos bibliogràfics i plans renovats d'equipament.
 - Milliores en la gestió econòmica dels projectes.
 - Introducció d'un sistema de **gestors de projectes**.
 - Més ajuts UdG per grups emergents i consolidats.

6.2. Transferència i innovació

- Impuls decidit de la OITT.
- Foment de patents, spin-offs i projectes amb empreses.
- Ús de blockchain per protegir propietat intel·lectual i altres aplicacions.

6.3. Beques predoctorals

- Estendre-les i estabilitzar-les. Passar de 3 a 4 anys.

7. Estudiants: la UdG torna a ser per a ells

7.1. Millorar experiència i vida universitària

- Simplificació radical de tràmits.
- Millorar biblioteca, aules, climatització i espais comuns.
- Potenciar retalles emocionals i suport psicològic.
- Integrar estudiants en projectes de recerca.
- **Programa per convertir Girona en una autèntica ciutat universitària.**
- Potenciar la participació i implicació en la gestió dels afers estudiantils.
- Milliores en l'exercici del dret d'aturada acadèmica.
- Millor inserció laboral: ajudes a la contractació de graduats i graduades.

7.2. Allotjament i residències

- Nova residència universitària (la tercera). Construcció a iniciar en el primer any de mandat.
- Ampliació d'oferta i convenis amb el territori.
- Ajuts als lloguers de l'estudiantat. Subvenció de l'estada residencial.
- Ajuts addicionals a la mobilitat.

7.3. Associacionisme i esports

- Més suport a entitats estudiantils.
- Foment d'esportistes d'alt nivell.
- Complicitat i sinergia amb el Club de Futbol en lloc de la confrontació actual. Política de bona relació veïnal.

8. Economia, campus i infraestructures

8.1. Finançament i racionalitat

- Captació de recursos externs.
- Comptabilitat analítica moderna, donant compliment a la llei.
- Pressupostos participatius per implicar la comunitat.

8.2. Mobilitat i sostenibilitat

- Milliores de transport. Interconnexió de campus i amb la ciutat.
- Pla d'accessibilitat.
- Refugis climàtics i campus més verd.

8.3. Digitalització responsable

- IA, blockchain i apps com a eines per simplificar gestió i augmentar la qualitat.
- Optimització de processos i funcionament amb millors eines.

9. Sostenibilitat i valors: l'ànima de la UdG

- Nova ètica institucional.
- Igualtat social, de gènere i de capacitats.
- Lluita contra la violència masclista.
- Sostenibilitat com a principi rector.
- Major participació democràtica real.
- Festes i vida comunitària per reforçar la identitat i el sentiment de pertinença.
- Racionalització de les càtedres: menys és més.

10. Comunicació: una UdG visible, moderna i comprensible

10.1. Comunicació institucional fresca

- Comunicació menys "institucional". Missatges clars i visuals.
- Més presència a xarxes.
- Nova web modern i centrat en la persona usuària.
- Millora de la comunicació interna, també d'actes i esdeveniments. Transparència dels actes que es difonen.

10.2. Ambaixadors UdG

- Professorat, estudiants i alumni que comuniquin els èxits de la institució. Sinergies amb els casos d'èxit.

10.3. Eliminació del paper

- Cap a una UdG digital i sostenible.

11. Qualitat i transparència

- Revisió d'enquestes i sistemes de qualitat.
- Transparència real i comprensible per a tothom.
- Acreditació de centres amb criteris coherents i útils.
- Repensar el sistema: inclou un nou manual d'avaluació docent.

CONCLUSIÓ FINAL: SOM EL CANVI

- Aquest programa no és només un conjunt de mesures; és una **crida col·lectiva** a recuperar l'ambició, la il·lusió i el sentit d'excel·lència.
- La UdG té talent, història, capital humà i potencial. Només cal **un lideratge valent**, una comunitat que cregui en ella mateixa i un projecte que torni a situar la universitat al centre del territori i al món.
- **Som el canvi perquè volem una UdG transformadora, viva i rellevant. I perquè no acceptem quedar-nos a la vora del precipici mentre el món avança.**

I. 1000 PROPOSTES PER A LA UDG: SOM EL CANVI

A) Cants de sirena

Sí que sabem imaginar el futur. El que passa és que no s'assembla gens al que ens havien promès.
(Marina Garcés, 2024).

- 1 La Universitat de Girona pateix una letargia generalitzada, i es mou, sense adonar-se, cap a la seva irrelevància. Malgrat que, per mantenir les aparences, posturegem amb l'etiqueta #orgullUdG i declaracions triomfalistes, mica a mica ens atansem a l'abisme. Quin serà el motor que el farà avançar cap a la seva desaparició?
- 2 Tristament, la UdG (com moltes universitats del seu voltant) viu un procés de penós, agònic estancament i desmantellament; això no és una cosa nova ni evident. No és una cosa nova, perquè és quelcom que ja fa força temps que està en marxa. Es tracta d'una voladura controlada, mil·limètricament supervisada, de cocció lenta però segura. No és evident, perquè el desballestament de la universitat pública, tal com la coneixem actualment, ve convenientment maquillat, disfressat amb vestimentes modernes i atractives. Fets tots els càlculs, determinada amb la precisió de la física mecànica la trajectòria cap al seu ocàs, amb premeditació i traïdoria, i com si d'una modernització es tractés, se'n dissimula l'enderroc i la submissió a una nova lògica, aliena a la idea original de la universitat. Però les proves estan allà, per a tothom qui les vulgui veure.
- 3 A l'Odissea, Ulisses adverteix els seus companys de viatge que no escoltin els cants de sirena que els portaran cap a la seva ruïna, i demana que el lliguin a un masteler, per no ser ell mateix arrossegat cap a la destrucció. Qui, a la universitat actual, sabrà ignorar els cants de sirena, que no fan més que portar-nos a la nostra ruïna? Qui serà prou valent per a plantar cara a l'enorme desafiament que ens esguarda? No està tot perdut. Podem encara fer alguna cosa per a evitar una calamitat gairebé segura, revertir-ne l'avançament o, com a mínim, per a pal·liar-ne els efectes i mirar de sortir-ne el més airosos possible. Cal saber-se lligar a al pal ferm de la nostra millor tradició, del passat més gloriós de la UdG; un passat en part ja perdut, que convé recuperar, i portar-lo a un nou nivell, a una nova dimensió. Fer-ho no serà fàcil, i requereix principalment no deixar-se enganyar per les paraules boniques i les aparences.

B) El paradís perdut

*La gente se siente engañada por los sistemas que nos engañan:
la escuela, la universidad, el museo o el libro de historia.*

(Lola Olufemi, 2025)

- 4 Els que portem ja un cert temps a la universitat hem assistit a una evolució ben particular d'aquesta. Encara que pugui semblar mentida, va haver-hi un temps, ja mític, en què el professorat es dedicava a estudiar, publicava alguna cosa si en tenia l'oportunitat, i feia unes classes eminentment magistrals, amb les quals l'estudiantat generalment aprenia un munt, malgrat que no hi havia "fitxa de l'assignatura" i de vegades, ni tan sols un programa, ni se sabia com seria l'examen final (únic examen que hi havia). Els articles científics es valoraven pel que aportaven i no pel lloc en què es publicaven; un esdevenia catedràtic amb 30 anys (si no abans), sense haver publicat cap llibre, i ningú havia sentit a parlar de JCR, quartils i altra terminologia similar. Durant els tres mesos ben bons que duraven les vacances estivals, el professorat podia seguir fent recerca i avançar amb moltes de les tasques que durant el curs havien quedat postergades: era quan se li podia donar una bona empenta a la tesi inacabada, a aquell article o llibre que estava a mig fer o, amb una mica de sort, marxar d'estada de recerca a l'estranger. La majoria de professorat consolidat tenia més aviat poques publicacions, el préstec interbibliotecari l'havies de demanar en un paper amb molt de temps perquè tardava varies setmanes a arribar, les reunions eren maratonianes, els claustres podien durar diversos dies, es discutia vivament al bar, el professorat associat era una minoria, i la paperassa que ocasionalment hi havia s'omplia a bolígraf. D'aquelles aules en varen sortir extraordinaris professionals, que omplen avui les empreses, administracions públiques i demés del nostre entorn i més enllà, perquè a les aules s'aprenia. Tenir un títol era garantia de trobar una bona feina, i amb aquesta hom es podia finalment independitzar; els i les joves marxaven aleshores de la casa dels pares, es casaven i podien tenir un projecte vital, que incloïa la compra d'un habitatge.
- 5 Aquells temps paradisiacs queden ja ben lluny. Hem passat d'aquella realitat gairebé idíl·lica (almenys, si la veiem amb els ulls actuals) a una autèntica fal·lera per publicar, la fixació pels quartils i pels rànquings; el neguit per acreditar l'impacte de la recerca i complir amb el nombre mínim de publicacions de qualitat per a demanar el tram; l'obsessió per omplir la pestanya que demana l'acreditació, per afegir un registre més al currículum i replicar-lo a tots els repertoris i xarxes socials; la mania per les activitats docents innovadores, les competències, destreses i habilitats, l'autoreflexió docent i una miríada d'aplicatius informàtics més aviat ideats per a impedir que produïm res de profit; a un estiu fugacíssim, en què amb prou feines dona temps per a planificar el curs següent, no diguem per a desconnectar, oxigenar-se o estudiar pausadament. El dia a dia universitari es consumeix fent tràmits en línia, sovint per a coses que no s'ho mereixen, i sortim d'una reunió en videoconferència per a entrar-ne en una altra. Tot s'ha de justificar, com si, en lloc de recercadors, la universitat la poblessin delinqüents d'alt risc als que cal tenir controlats. Asfixiats per la presumpció de frau i esgotats per tanta feina ridícula i absurda, el professorat universitari ha de consumir el poc temps lliure que els queda

(inclosos festius i caps de setmana) per a fer allò realment important. Fer recerca es converteix en un luxe asiàtic, no parlem ja de pensar o reflexionar a fons sobre els temes. Mentre alguns júnors veuen el seu esforç vampiritzat pels sèniors i se senten angoixats per a acreditar un lideratge que en realitat no els correspon, malden per a interpretar els últims criteris d'acreditació (si és que no han tornat a canviar) i somnien amb aconseguir alguna estabilitat a partir dels 50 anys; es mareja l'estudiantat amb un *smorgasbord* o barrija-barreja de metodologies docents, cadascuna més estrambòtica que l'anterior, sense que ningú es preocupi realment de què ha après, i en definitiva això no compta, perquè els passen pel davant graduats d'universitats de més prestigi però de qualitat més aviat dubtosa. L'estudiant surt de la universitat tal com ha entrat, si no pitjor, penedit del temps perdut; el títol ja no és garantia de res, i molt menys de trobar una bona feina. I encara que es trobi, independitzar-se es converteix en un pas cada cop més difícil; comprar una casa és, senzillament, una missió impossible.

- 6 Segons un estudi recent de la revista *Nature* ([13.5.2025](#)), les plantes i animals emeten una feble lluentor, que es perd en morir. La UdG és com una planta que està perdent també la seva antiga lluentor. Cal recuperar-la. Encara que el que s'ha dit en els paràgrafs anteriors pugui ser una simplificació (tota descripció ho és), sembla evident que ningú no vol una universitat així. I no obstant això, no només ens hi trobem, sinó que, si no ho evitem, la cosa encara anirà a pitjor. **Hem de revertir aquest declivi.**
- 7 És molta la responsabilitat que, com a electors, li correspon a la comunitat de la UdG. Què cal fer, davant d'una situació així? Les opcions es poden reduir a dues:
 - a) “Seguim com estàvem. Que agafi les regnes algú que ja hi era, no s'hi estava tan malament. És cert, no tot és com jo voldria, però que jo em quedi comestic. Si la universitat se'n va en orris, tant li fa, quan això passi, jo amb una mica de sort ja no hi seré.” En resum: la posició de la granota. La granota no se n'assabenta, que està essent bullida. Si se n'adonés, seria ja massa tard. Encara pitjor: podem posar-hi música, com durant l'enfonsament del Titànic. Que no cessi la festa! La música pot ser aquesta: que ens parlin de transformació aquells que constitueixen el continuisme i que ja varen tenir l'ocasió de dur-la a terme.
 - b) “**Cal una sacsejada.** No podem seguir igual, necessitem una ruptura. És veritat que hi ha moltes coses a canviar, i no tot està a les nostres mans. Però cal algú amb empena, que reorienti les coses”. Aquest programa és per als qui pensen així. Per això: conformistes, absteniu-vos de seguir llegint, aquest programa no és per a vosaltres, seguiu a la cassola d'aigua bullint i aneu fent xup-xup.

C) Avançar cap a la UdGtopia

... the image of 'progress' seems to have moved from the discourse of shared improvement to that of individual survival.
(Zygmunt Bauman, 2007).

- 8 Tots somniem amb un món segur i, tanmateix, mai ens hem sentit tan insegurs. Anhelem una bona societat (una *eutopia*) que, en realitat, no podem trobar enlloc. Aquesta es converteix en un no-lloc (*utopia*). El que és pitjor: encara que arribéssim a saber com seria aquest lloc ideal, potser ens n'adonarem que ningú no té recursos per a fer el que cal que sigui fet, Això provoca que la gent ja no esperi seriosament fer del món un lloc millor, sinó que tothom mira per la seva supervivència individual, com si fóssim caçadors, i prou (com apunta Bauman, 2007). Nosaltres, la gent que conformem aquesta candidatura, però, som idealistes, i volem transformar el món en què vivim. Pensem que és possible recuperar l'esperit comunitari i la idea que ens podem ajudar els uns als altres. Entre el que tenim i el que voldríem, podem trobar un punt intermedi, i la universitat ens dona una excel·lent plataforma i oportunitat per a fer-ho. **La universitat pot esdevenir la nostra utopia**: el lloc on ens ajudem recíprocament, on aprenem els uns dels altres, on creixem plegats, on contribuïm a la societat, on excel·lim i donem el millor de nosaltres mateixos tots plegats.

- 9 Així doncs, què us proposem? El nostre missatge és molt senzill: Cal tornar a l'excel·lència. La universitat la mirem com un tot, com una suma de singularitats. Volem **una universitat excel·lent i de prestigi**, on tota la gent que en forma part hi vagi amb il·lusió, amb entusiasme, i amb un sentiment de pertinença i de realització personal. La UdG no pot comprar el seu prestigi com pot fer una empresa, sinó que només es val de la seva feina i qualitat. Però en els darrers anys, una part no pas petita de la comunitat UdG clarament ha perdut les ganes i l'energia, i en privat es reconeix desencantada i pessimista. La moral de la tropa, per dir-ho d'una manera planera, està pel terra. Tot i que moltes coses s'han fet bé, indubtablement, hi ha problemes que s'han enquistat, la tendència és a pitjor, i patim una miríada de qüestions que no acaben de rutllar i convé desencallar o replantejar profundament, amb noves premisses i una nova manera de fer. El desànim, el cansament, el tedi o l'avorriment, i la manca d'implicació que en poden resultar com a conseqüència natural, suposen –no cal dir-ho– que es desaprofiti una part gens menyspreable de l'enorme potencial de la UdG. Paradoxalment, aquesta pèrdua d'impuls i d'energia s'ha produït al mateix temps que s'ha anat parlant cada cop més de la “qualitat” i de l’“orgull UdG”. Aquesta situació és molt trista i dolorosa per a tothom qui estima la UdG. Com si es tractés d'un club esportiu, la UdG cal no només estimar els colors sinó també suar la samarreta. Però això segon no passarà si no es dona el primer. La desmoralització general afecta al rendiment del personal. Cal recuperar la il·lusió amb projectes que engresquin aquesta comunitat i portar la universitat a realitzar al màxim el seu potencial. **Cal encarar els problemes i solucionar-los. Cal una UdG+.**

- 10 El problema és doble: no només arrosseguem un passat carregat de complicacions a les quals se segueix sense donar resposta, sinó que a més no ens preparem per al futur que s'aproxima. Desenganyem-nos: vivim en una època en què les tecnologies ho han canviat tot. El futur ja no és tal: el que semblava ciència ficció és ja una realitat. En canvi, la UdG està fora de joc, fent veure que tots aquests desenvolupaments li resulten aliens. En lloc de liderar el canvi i la transformació, romanem a les cavernes. **Hem de posar-nos al capdavant del canvi social i ser un referent.**
- 11 A més dels problemes ja referits, la UdG (com les universitats en general) encaren una sèrie de **reptes nous, especialment preocupants i desafiants**. Al creixement de les universitats privades, esperonat pel magre finançament de les universitats públiques i potenciat en gran mesura per l'ús de l'ensenyament *online*, s'afegeix el de la Intel·ligència Artificial (IA) i l'aparició de nous perfils d'estudiants, als quals cal donar resposta si no volem quedar fora de joc. La IA és possiblement el canvi més disruptiu dels que ens afecta: de fet, perquè escollir un rector, quan la IA sembla que ens pot substituir a cadascun de nosaltres? Al govern d'Albània, fins i tot s'ha nomenat ministra una agent d'IA. Si li preguntem a la IA sobre qualsevol qüestió, molt freqüentment rebrem una resposta bastant completa; i aquesta tecnologia avança tan ràpidament que només pot anar a més. La intel·ligència artificial general (AIG) arribarà abans que no ens ho esperem. La pandèmia ja ens va posar en evidència una vegada per la manca d'eines tecnològiques i de preparació per a fer-les servir: deixarem que torni a passar? No ens podem permetre aquest luxe, perquè un cop que les universitats quedin obsoletes, simplement desapareixeran. **Hem de posar aquests reptes en el nostre mapa mental.**
- 12 Volem **portar la UdG a noves cotes d'excel·lència**, cap a una major transparència, equitat i coherència institucional, amb un codi ètic modern, valent i alineat amb les universitats capdavanteres; una organització horària equilibrada, que faci possible el desplegament dels plans estudis; espais suficients per la docència, recerca i personal d'administració; un Personal Tècnic de Gestió, Administració i Serveis (PTGAS) informat, valorat i motivat, imprescindible per al bon funcionament de la universitat, tot plegat, sota el paraigües d'un rectorat que escolti activament, que recolzi i que ajudi.
- 13 Volem **incorporar la IA com a eina d'aprenentatge**, no com a amenaça. Cal elaborar unes directrius clares d'ús de la IA a l'aula (plagi, suport a la redacció, eines de recerca, etc.); cal organitzar i donar formació específica per professorat i estudiantat sobre com usar IA de manera ètica i crítica; promoure experiències pilot en diferents facultats (p. ex. IA en enginyeries, suport a la traducció en filologia, anàlisi de dades en ciències socials).
- 14 En la recerca, **cal fer de la UdG un pol de recerca en aplicacions de la IA**; impulsar un "hub" interdisciplinari d'IA i dades que connecti ciències, enginyeries, humanitats i salut; buscar sinergies amb empreses i institucions locals (Girona, Costa Brava, Pirineu) per aplicar IA a sectors clau: turisme sostenible, gestió ambiental, salut digital, patrimoni cultural; reforçar la captació de projectes europeus

vinculats a IA (Horizon Europe, Erasmus+ Digital). La UdG ha de contribuir a crear un **ecosistema innovador en la regió**, que sigui un referent per a la resta d'Europa.

- 15 **Cal introduir la IA en la gestió i comunicació:** introduir l'ús de *chatbots* institucionals per donar respostes immediates a estudiants (beques, matrícula, mobilitat); garantir sempre un marc ètic i de protecció de dades, fent de la UdG una universitat referent en IA responsable. Molta de la feina que fem a mà es pot mecanitzar i optimitzar amb les noves eines. Certament, hi ha fatiga digital, hi ha massa eines digitals i estem desbordats, però al mateix temps no tenim accés a les eines que a la pràctica ja són d'ús comú.
- 16 És cert que mantenir les mateixes solucions de sempre pot tenir avantatges. De fet, és millor des del punt de vista de l'economia i la simplificació. Però enrocar-se no pot ser el camí a seguir davant de circumstàncies que canvien contínuament. Les solucions han de canviar amb els problemes. Les universitats del nostre voltant ens donen múltiples exemples a aquest respecte. N'hi ha que estan desenvolupant metaversos aplicatius, que implementen blockchain, que tenen aplicacions mòbils (*apps*), que utilitzen la realitat virtual, etc. La UdG ha d'estar al capdavant, com si fos un ciclista escapat, i no anar a la cua del pilot com estem fent. Si ens quedem fora de la utopia tecnològica viurem una veritable distòpia. **Cal que siguem protagonistes de la utopia, no al revés.**
- 17 A més del canvi tecnològic, com es veurà després, arriben a les aules universitàries principalment joves, que es mouen amb desimboltura amb les noves tecnologies, i que parlen un llenguatge diferent al de la resta de la universitat (especialment, el contrast es veu amb els seus docents, sovint molt més grans que els anteriors, tot i que no sempre). Una part de l'estudiantat, acostumada a la recompensa immediata de les contínues descàrregues de dopamina (*the best is yet to come*) i al *scrolling* infinit de les pantalles dels mòbils, té veritables dificultats per a encaixar en una universitat que el deixa anar al seu aire i que parla un llenguatge diferent. Buscar "experiències" les vint-i-quatre hores del dia també pot ser molt estressant (Enkvist, 2014). Una universitat sense una metodologia clara ni unes senyes d'identitat pròpies confon i despista més que ajuda. **Cal que reconnectem amb el nostre estudiantat** abans que aquest s'absenti del tot.
- 18 Per acabar de complicar les coses, la UdG ha caigut de quatre grapes en la trampa de processos econòmics i polítics que la porten a la seva perdició. Ha sucumbit al discurs neoliberal, sense plantar-hi pràcticament cap resistència. Disfressat amb la capa d'una suposada renovació i innovació, embolcallat amb la fraseologia de la neollengua de la "qualitat", s'han soscavat els ciments que tant de temps havia costat de construir. Allà on abans manava la raó, ara ens deixem guiar pels mercats (s'adopta l'enfocament *market driven*, perquè sempre queda millor dir-ho en anglès). L'edifici de la universitat és actualment un edifici en ruïnes (no només literalment, que també). Tot això ha succeït amb la connivència dels gestors universitaris, potser ignorants del que estava passant i de la complicitat que estaven assumint (no volem pensar que siguin clínics que posaven cara somrient mentre ens enfonsaven en la misèria sinó que suposem que tothom ha fet el que ha pogut). Ara, es vulgui o no, el mal ja està fet, i és de proporcions incalculables, perquè la UdG es troba immersa en

un veritable tsunami de força colossal, al qual simplement no pot plantar cara o, almenys, no en solitari. Però almenys pot alçar la veu, resistir en el que pugui, corregir el que sí està en les seves mans, i en l'adversitat, en el pitjor dels casos, mirar de caure amb dignitat. Almenys, no faltará qui hagi avisat del que se'ns aproxima. En aquest sentit, **no podem sucumbir al discurs general sinó que hem de ser artífexs del relat.**

- 19 Encara hi haurà qui no comparteixi aquest diagnòstic. Com pot la situació ser tan terrible, ens diran alguns? Suposem per un moment que no anem de dret cap al precipici, i mirem les dades amb el major afany d'objectivitat. Des del punt de vista de la situació de la UdG en el panorama universitari, bo i reconeixent que hi ha rànquings per a gairebé tots els gustos, és força evident que **la UdG està perdent posicions i patint un retrocés**, com s'ha vist en un dels rànquings publicats més recentment, mentre altres universitats no gaire llunyanes estan sortint-ne molt més ben parades (i no cal mirar necessàriament les universitats grans de Barcelona, que en part comparteixen alguns dels nostres problemes). Ho veurem en detall més endavant (vegeu avall, núm. 351). Així doncs, no podem conformar-nos amb el fet que molts dels nostres mals siguin comuns. **Cal millorar el posicionament de la UdG**, no perquè aquest sigui un objectiu com a tal, sinó perquè això serà el reflex d'una millora real i objectiva de la institució. Hem de defugir els canvis cosmètics, el "postureig" i les fugides endavant, i posar remei a les dificultats la solució de les quals estigui al nostre abast. Com se sol dir, "abans d'arreglar el món, arregla casa teva."
- 20 Per a encarar aquests reptes amb seguretat o garanties, **cal tenir ben definits els nostres objectius** com a universitat. La universitat és, per definició un lloc d'ajuda mútua, on es posen en comú una sèrie de recursos amb vistes a un objectiu. La mateixa paraula *universitas* suggereix aquesta posada en comú d'un conjunt o univers de coses. La UdG, tant com a institució com el seu govern al Rectorat, ha de ser quelcom que ajudi. La universitat no pot fallar a la seva comunitat. Molta gent considera que, en lloc d'això, la UdG l'ha deixat a l'estacada o li ho ha posat innecessàriament difícil en moments clau. L'esperit de conjunt i d'ajuda mútua s'està perdent. En una institució així, resulta molt complicat aconseguir que la comunitat se senti particip, s'identifiqui amb ella i al mateix temps, se senti reconeguda per ella.
- 21 La UdG **ha de tenir iniciativa pròpia** i marcar el seu destí i el de la seva comunitat. En algunes ocasions la universitat ha seguit un comportament merament reactiu, a remolc dels esdeveniments que passaven al seu voltant. Això és molt evident en relació amb les reformes legals que s'han produït els darrers anys. La universitat ha de complir i desenvolupar la legislació, com és obvi, ja que no deixa de ser una Administració Pública, però no es pot limitar a això sinó que ha de tenir una agenda pròpia. Ens agradi o no, la legislació i el Dret estan cada cop més presents en el món universitari, ni que sigui perquè assistim a una època de "marea legislativa". Però aquesta marea s'ha de navegar amb habilitat, sense desbordar la gent amb normatives redundants i innecessàries, que confonen més que ajuden (sobre això, veure el núm. 131 més avall). I en tot cas, limitar-se a anar complint en cada moment amb la legislació seria pobre i surt de mires. La UdG necessita tenir el seu propi impuls i iniciativa.

- 22 Tenir iniciativa pròpia significa que la UdG ha d'**abandonar el militantisme** dels darrers anys. La universitat ha de ser un lloc de reflexió i de crítica, amb autonomia i llibertat, i no un paradís del pensament únic. Fer-se eco o reflex dels debats que hi ha a la societat és normal en una comunitat vibrant i informada com és la de la UdG. El que no és normal és voler convertir la UdG en el braç universitari d'una força política o un moviment social, per ampli que sigui. La institució no pot coercir o restringir la llibertat dels seus membres mitjançant l'adopció de posicions partidistes, i molt menys en funció de com bufi el vent polític. Lluny d'alinejar-se de manera acrítica amb el poder, cal exercir l'autonomia legalment protegida, i ser-hi crític quan toqui, d'acord amb els valors proclamats pels nostres Estatuts. El rectorat ha de ser respectuós amb la pluralitat ideològica i abstenir-se de pressionar altres instàncies de la universitat per a obtenir manifestacions o declaracions en el sentit que sigui.
- 23 La UdG ha de tenir un **rumb únic i clar, de manera que tots i totes remem en la mateixa direcció**. No és bo que cadascú vulgui tirar per la seva banda, perquè això afebleix la força de la institució i provoca conflictes interns. No és suficient (tot i que resulti necessari) fer periòdicament un pla estratègic, sinó que cal definir amb nitidesa quelcom que no s'ha fet fins ara. Malgrat que es mirin els Estatuts de la Universitat, no hi figura encara una missió clara. Seguim repetint els tòpics que podrien aplicar-se a qualsevol altra universitat del país, sense una senya identitària, sense un element marcadament distintiu, sense res que es pugui destriar com a pròpiament "UdG". A la UdG, malgrat tot el camí recorregut, li falta encara alguna cosa de molt important, que entre tots i totes ens hem de conjurar en trobar i definir. Això no significa renegar del passat ni menystenir-lo, ans al contrari: és sobre la magnífica herència, sobre tota la història que ens ha permès arribar fins aquí, que ens hem de posicionar, decidir, determinar, per a saber què volem fer, qui volem ser. Ha de ser la UdG una mera expenedora de títols? Ha de ser un pupil·latge a llarg termini perquè el jovent hi passi l'estona còmodament fins que maduri? O ha de ser un lloc de creixement i transformació personals, que millori les vides de les persones que en formen part o del seu entorn, i de la societat en el seu conjunt? Nosaltres creiem això darrer.
- 24 Remar en la mateixa direcció significa, pel que fa al Rectorat, que aquest ha de tenir com a funció primordial la d'ajudar. **El Rectorat ha de ser un equip que ajudi**, que estigui a prop de les persones, al costat dels centres (i dels seus equips directius de tots els nivells), i mai per damunt, sense elitismes ni abismes que ens separin. La missió d'una universitat pública com la UdG i del seu govern ha de ser aquesta: ajudar la seva comunitat, per al creixement de tots plegats com a persones i com a societat, amb escolta activa i un diàleg real, on la crítica sigui ben rebuda i part normal de l'activitat universitària. Fent front als reptes enormes que encarem, hem de trobar la manera de col·laborar, d'anar plegats fent camí. L'abisme que hi ha entre la resta d'instàncies de poder i unitats de la UdG, al qual pot haver contribuït en alguna mesura la separació dels espais, s'ha d'eliminar. El Rectorat ha de ser un equip que col·labori amb la resta de la universitat, present en els centres en la mesura que aquests ho necessitin; no una elit apartada, i no es pot convertir dedicada al politikeig i lluny dels problemes reals dels centres, com de vegades és percebuda; ha de ser un company de viatge, guia, suport i bastó.

- 25 La UdG s'ha de caracteritzar per ser **una institució que ajuda la seva comunitat**: a l'estudiantat, a aconseguir la formació anhelada; al personal tècnic, d'administració i serveis (PTGAS), a fer la seva feina de la millor manera possible i a poder donar el millor de si mateixos; al personal docent i investigador (PDI), a assolir igualment el seu màxim potencial tant a l'aula com fora d'ella, en el pla absolutament cabdal i irrenunciable de la recerca. Vivim en una època en què els individus semblen abandonats a la seva sort, les velles xarxes de seguretat contra l'infortuni s'han anat diluint, i la paraula "comunitat" sona cada cop més buida (Bauman, 2007). Front d'això, **hem de reforçar els vincles comunitaris i ajudar-nos els uns als altres**.
- 26 Si aconseguim l'anterior, la UdG estarà més a prop de convertir-se en el que realment ha de ser: **l'espai on aconseguir una veritable experiència transformadora**, intel·lectual i personal. Un lloc físic però també espiritual, on es treballi en equip, sense reticències ni competició entre uns i altres. Un temps de desenvolupament i expansió cultural i social, on es forgen noves coneixences i aliances, potser per a sempre. Un sentiment de pertànyer, de ser-ne part, de realització personal per la feina ben feta, on cada aportació compta, on l'esforç es reconeix, on tothom suma. La UdG no ha de ser un temple del saber, mitificat i idealitzat, sinó un espai de co-construcció, on cadascú aporta d'acord amb els altres, en harmonia i amb un guiatge comú, decidit entre totes i tots.
- 27 Seria equivocat entendre l'anterior en el sentit que la UdG ha de proporcionar felicitat als seus membres. Actualment sembla que ens imposin l'obligació de ser feliços, a tota costa i a qualsevol preu. Vivim en una democràcia familiar, nencèntrica, on l'èmfasi es posa en què tots estiguin feliços, d'acord amb la visió infantilista de la *Big Mother* (Enkvist, 2014). Amb la pretesa aspiració a la felicitat es volen dissimular deficiències estructurals resultants de determinades polítiques (Martínez / Ortiz, 2025). Els que insisteixen avui en dia en la felicitat esperonen, legitimen i reinstitucionalitzen l'individualisme, però no és individualisme el que necessitem, sinó responsabilitat i compromís amb el món que compartim per a poder transformar-lo. Els qui parlen de la felicitat de vegades ho fan des de la posició del privilegi, i s'obliden de totes les persones que ho passen realment malament. A més, sovint es raona com si la felicitat es pogués trobar de cop. Com escrigué Dostoievski, què és millor: una felicitat barat o uns sofriments elevats? Sovint la veritat fa mal. Per tant ens hem d'allunyar d'objectius hipòcrites i defugir de la mania contemporània de la imposició de la felicitat com a objectiu. Hem d'evitar caure en la síndrome de la utopia, com alguns l'anomenen (Watzlawick / Weakland / Fisch, 2024). Quan les coses van mal dades, cal evitar que la teràpia es converteixi ella mateixa en una patologia, cal limitar-la a l'alleugeriment del patiment, i no pot consistir en la cerca de la felicitat. Com escrigué el poeta alemany Hölderlin, no podem aspirar a que l'Estat (en el nostre cas, la universitat) sigui el cel a la terra, a risc de convertir-la en un infern. Per això, **només hem d'intentar canviar el que es pugui canviar**: sense premisses utòpiques, la nostra realitat esdevindrà més suportable. Com ja digué Aristòtil, si fer el bé és un requisit per a ser feliços, aquest és impossible o no pas fàcil quan no es tenen recursos. I reconeguem-ho, no tenim recursos per a fer-ho. Si volem ser feliços, podríem simplement distribuir pastilles d'oxitocina, però això no resoldria res.

- 28 A més, pretendre que la UdG sigui la universitat de la felicitat és condemnar-la a la irrellevància, és fer que no sigui res. No és aquesta la missió de cap universitat, ni pot ser-ho. Primer, perquè la felicitat és un concepte que cadascú entén d'una manera diferent, i sobre el que resultarà impossible posar-se d'acord o, tal vegada, encara generarà més frustració que l'existent. No existeix un dret a la felicitat, i seria enganyós pretendre el contrari. Segon, perquè la felicitat és una meta vaga, la qual cosa la fa impossible d'assolir i, per això, esdevé font de frustració: el que cal és fixar metes concretes i definides, que sí puguem aconseguir (efecte Rosenthal). I tercer i últim, perquè no hi ha felicitat possible sense realització. És aquest, potser, el signe que ha de guiar la UdG a partir d'ara. **La UdG ha de proporcionar el marc en el que la seva comunitat es realitza com a tal.** Un marc en el que la recerca es duu a terme en el seu màxim grau de perfecció tècnica i científica, sigui de l'àmbit que sigui. En què la docència aconsegueix que l'estudiant aprengui i creixi, i surti infinitament més preparat del que va entrar. En què la gestió realment contribueix a donar forma i a impulsar la institució, sense feines absurdes, a un ritme assolible, amb sentit i amb reconeixement. Venir a la UdG ha de ser una experiència transformadora i realitzadora, que permeti que cadascú tregui el millor de si mateix, i que en cap cas s'entengui com una feina o una obligació. Ser part de la UdG és un privilegi en si mateix, una oportunitat única i extraordinària per a fer que la nostra societat, que el nostre món, sigui millor. I aquesta missió ha d'estar present en tot el que fem.
- 29 Arribats a aquest moment, és molt evident que la UdG necessita fer una aturada en el camí i pensar cap on està anant. **Cal una sacsejada;** de fet, la realitat ens l'està donant, per bé que encara una part de la comunitat no en sigui conscient. Diuen que la realitat és tossuda. Per molt que la universitat sigui típicament resistent als canvis ("resilient", en diuen ara), no pot viure d'esquenes al món, o el món ens passarà per sobre: el món passarà de la universitat. Per molt que les universitats existeixin des de fa segles, res no en garanteix la seva pervivència. En un moment convuls, amb molts de canvis profunds com els actuals, és fonamental estar alerta i amatents a l'evolució de la societat. I aquesta demana canvis.
- 30 En particular, **ens enfrontem a tres grans reptes, com són la IA, la sostenibilitat i l'emergència de les universitats privades,** que cada cop es mengen més el terreny de la universitat pública (amb la connivència de certes Administracions). És fonamental estar preparats per a fer front a aquests desafiaments, tal com s'anirà exposant en les pàgines següents. Però no hi ha cap repte que valgui si les coses més elementals no funcionen. Vegem-ho.

D)Nyu

Ningú no pot prometre res i, tanmateix, demanem i exigim promeses.
(Marina Garcés, 2024).

- 31 Som potser, com ja escrigué Lucreci fa gairebé 2000 anys, persones malaltes ignorants de la nostra malaltia? O tal vegada fins i tot coneixem precisament el mal

que patim? Davant de la descripció que hem fet més amunt, és clar que una part de la comunitat UdG pensarà que potser l'anterior és cert, però que de totes maneres no s'hi pot fer res. Prometre qualsevol cosa no és més que delirar, perquè tot està perdut. Buscar solucions és molt fàcil, de fet. Com escrigué Sánchez Ferlosio, el més sospitos de les solucions és que hom sempre les troba quan les busca. La qüestió és que, en realitat, podem trobar solucions, però aquestes no solucionaran res al capdavant, perquè el marge que tenim és molt mínim, gairebé inexistent. Una visió derrotista d'aquest tipus reconeix el problema, i fins i tot en pot compartir la solució, però assumeix que la solució no es pot dur a terme de totes maneres, o sigui que... per a què escarrassar-s'hi? Si la culpa és del sistema, si no s'hi pot fer res, per què fer eleccions, per començar? Trobar una solució vol dir que tenim un problema, però si el problema és insoluble, o no depèn de nosaltres solucionar-lo, ja no hi ha problema, aquest simplement es dissol, desapareix. Aquest programa nega la premissa major. Partim d'una diagnosi dels problemes que considerem que tenim i hi proposem una solució, perquè no som derrotistes sinó optimistes. Com el "nyu" del filòsof Pau Luque (2024), la nostra solució potser resultarà fins i tot òbvia, però pensem que val la pena intentar-la. Com també diu aquest autor, els problemes que no tenen solució tenen, per sort, final. A nosaltres no ens agrada el final que ens espera si no agafem el toro per les banyes. Per això, apostem per a buscar solucions als problemes. Això no vol dir que pensem que solucionarem "el problema". La UdG no és una illa aïllada sinó que pateix dinàmiques que la ultrapassen i que no podem canviar. **El que volem és poder fer petites passes que ens encaminin i ens orientin cap al canvi que volem.**

E) Cal un nou relat

Se están construyendo muchas grandes narrativas mientras hablamos y no aparecemos en ellas, ni siquiera como personajes secundarios.
(Lola Olufemi, 2025)

- 32 Front de les forces que empenyen la universitat a convertir-se en un perllongament de l'ensenyament secundari, hem de reafirmar la identitat i l'essència pròpia de la universitat. La UdG és una institució d'educació superior. Per tant, **cal posar fre a la seva actual secundarització**. Cal tornar a ser universitaris, ens cal un relat i un discurs propis, que siguin universitaris. Bona part de la comunitat universitària no s'identifica amb la "marca" UdG perquè aquesta manca de relat. No sabem qui som, què fem, ni on anem. Front d'això, pensem que la universitat és un pont, un pont que transita l'estudiantat d'un lloc a un altre. No pot ser que el final del pont sigui el mateix pont d'origen, hi ha d'haver una evolució en el periple mateix. L'estudiant ha d'experimentar una major dificultat que a l'educació secundària, i això no perquè la universitat sigui sàdica, sinó perquè la manca de dificultat devalua els títols que aquella expedeix. Alguna cosa va molt malament si el patiment o l'esforç dels anys preuniversitaris desapareix quan l'estudiantat arriba a la universitat.
- 33 Certament, alguns dels problemes als que la UdG s'enfronta són comuns a l'ensenyament secundari. Però això no vol dir que siguem el mateix. L'educació superior ha de proporcionar, primer, educació, i segon, que sigui veritablement

superior. No pot ser que una part de l'estudiantat surti de la universitat tal com hi ha entrat. Cal garantir que la UdG compleix la seva funció i duu a terme la missió de formar el seu estudiantat. No li correspon a la UdG entretenir durant un temps el jovent perquè s'acabi incorporant al mercat de treball més tard; la universitat no és una incubadora ni un aparcament, sinó que **ha de ser un lloc de creixement i transformació en tots els sentits**. Hem de transmetre a l'estudiantat el desig de saber (*libido sciendi*).

- 34 Aquest programa es proposa precisament això. Formulem a continuació una sèrie de propostes que han estat considerades en clau operativa, és a dir, s'ha de poder fer el què es diu. El programa, però, és relativament obert. Com a equip hem plantejat una sèrie de propostes que han d'esperonar la reflexió i la transformació de la universitat en una direcció determinada, però confiem també, i aquest és el nostre propòsit, que el cervell col·lectiu de la universitat aportarà també noves idees i propostes que siguin coherents amb aquest plantejament. En aquest sentit, a diferència dels programes polítics professionals, ens proposem obrir el debat amb una sèrie de punts, alguns més provocadors, altres més evidents, que es poden complementar i desenvolupar amb l'ajuda de la comunitat universitària. Aquest és un punt en si mateix, potser el més important, d'aquest programa: no presentem una visió, sinó una invitació a **qüestionar tots plegats una sèrie d'aspectes que considerem problemàtics, per tal d'anar més enllà**, no en solitari, sinó acompanyats pel màxim nombre possible de persones, amb l'escolta activa que hem dit. La UdG s'ha de guiar per una sèrie de principis, a més dels que ja té als seus Estatuts, com són la transparència, la comunitat, la gratitud, la rendició de comptes a la societat, i el sentit de la responsabilitat.
- 35 Cal també una nova relació amb el territori. La natura és plena d'exemples en què es veu com els organismes progressen gràcies a la interacció i la col·laboració. Prenem el cas del matsutake: un bolet d'origen japonès que creix gràcies a l'aliança amb les altres espècies, amb les que intercanvia nutrients gràcies a la seva part subterrània (l'anomenat *mycelium*). Aquesta part forma una mena de rizoma, una xarxa descentralitzada que vincula plantes i arbres en una àmplia simbiosi. Es una mena de supervivència col·laborativa que ens pot servir d'exemple a la universitat. A la UdG ens agrada fer gala del nostre caràcter suposadament territorial, es diu molt sovint que som una universitat territorial, però no queda clar que es vol dir exactament amb això. Hem de deixar de ser una universitat de províncies, hem d'atreure el talent de fora que és internacional per definició. Quines connexions tenim amb el territori realment? **Cal fer un mapa d'aquestes relacions amb el territori**, veure on som més forts, què es pot potenciar, què ens falta, quins *partners* ho varen ser en el futur i ja no ho són (i mirar de reconstruir la relació si és convenient).

F) Hem de tenir impacte

Es la ansiedad porque los gestos performativos ya no son suficientes para “modificar el paisaje”.
(Lola Olufemi, 2025)

- 36 A tot el món, els reptes mediambientals i la desigualtat econòmica han anat creixent. És urgent, ara més que mai, transformar la nostra societat per a reduir la bretxa social i remeiar el canvi climàtic. La desigualtat està provocant la migració massiva de la població des dels països pobres als països rics d'Europa, incloent el nostre. És evident l'impacte que això està tenint, també en el paisatge urbà, amb acampades de persones sense llar al bell mig de la ciutat. Un sistema que dona lloc a aquests desequilibris difícilment es pot considerar com a just. Els governs estem veient que tampoc no tenen mitjans, i potser tampoc la voluntat, d'acabar amb aquesta situació. La nostra activitat, la de totes i cadascuna de nosaltres, ha d'anar adreçada a transformar la societat per a resoldre aquests reptes fonamentals. La universitat no en pot romandre al marge. Tant el sector privat com el públic hem de remar en la mateixa direcció. La UdG ha de generar solucions als problemes socials i econòmics, ha de contribuir a crear el món en el qual volem viure: **hem de tenir impacte**.
- 37 Per què és important aquest impacte? La UdG és una gran institució a Girona, mou un munt de gent, per mida és com una gran empresa, i disposa de nombrosos contactes amb altres institucions, companyies, etc. De fet, la universitat és, com acostuma a passar sovint, un dels principals ocupadors o “empleadors” del seu territori, i el seu estudiantat, que es compta per milers de persones, genera tota una activitat de serveis, al mateix temps que és un estímul de l'animació cultural i esportiva. **La universitat ha d'assumir aquest lideratge**.
- 38 La UdG pot protagonitzar un canvi que es projecti i transmeti més enllà, sempre i quan els seus líders estiguin connectats amb la realitat. L'aposta per l'impacte de la UdG es basa en la creació d'una reacció en cadena, i per a això el contacte amb l'exterior (un punt on la UdG flaqueja) és indispensable. Aquesta reacció ha de fer canviar la mentalitat i el comportament de les persones que interactuen amb la universitat: emprenedors, organitzacions socials, administracions públiques, filantrops, grans empreses, governs de tots els nivells... en definitiva, la societat en general. La nostra activitat ha d'anar adreçada a no crear problemes sinó solucions. Podem participar en una nova manera de fer les coses, podem revolucionar la realitat i contribuir a canviar el món. Per a fer-ho, cal canviar l'enfocament. No podem seguir amb les fórmules conegudes sinó que cal ser agosarats. L'impacte significa treballar activament per a aconseguir transformacions positives del nostre entorn, tant en l'aspecte social com el mediambiental. **L'impacte social té com a objectiu que esdevinguem un motor de progrés basat en l'educació excel·lent de l'estudiantat**.

- 39 Aquest impacte l'hem de poder mesurar: hem d'evitar el que s'ha anomenat "impact washing". No es pot gestionar el que no es mesura (Cohen, 2023). No podem assumir falsament que la UdG duu a terme una activitat valuosa socialment o mediambientalment sense poder-ho mesurar. Així doncs, ens hem de preguntar, en allò que fem, a quantes persones arribem: quantes vides transformem? A quantes persones eduquem? Quantes vides estem millorant amb les nostres actuacions? Prenguem l'exemple d'Elon Musk: certament, les seves idees polítiques poden ser qüestionables i desagraden a molta gent, però és innegable que és possiblement el major innovador del planeta, amb projectes que aspiren a reduir la pol·lució de l'aire i a reduir la nostra dependència de les energies no renovables. A banda d'ell, és clar, hi ha molta més gent innovant. A tot el món, hi ha nombrosos joves aplicant solucions innovadores als problemes del nostre temps. El nostre objectiu com a universitat és que el nostre estudiantat siguin aquests joves. **Hem d'aspirar a tenir un impacte ampli i profund a la societat.**

G) Més rellevància a (i de) la societat

¿Por qué no desear más de lo que es posible?
(Lola Olufemi, 2025)

- 40 Hem d'aprendre els uns dels altres. L'Escola Politècnica Superior és un exemple de col·laboració amb la societat. Gràcies al seu Patronat, existeix una interacció contínua i molt productiva en moltes facetes de la vida de l'Escola. La nostra proposta és exportar aquesta manera de funcionar a la resta de centres. Proposem que en cada centre existeixi un "hub" o antena de la societat (no cal que es digui necessàriament "patronat"), que intercanviï punts de vista amb el centre, que aportí, que s'hi impliqui, des dels processos de qualitat a la discussió sobre les competències que han de tenir les persones graduades, com a via per a potenciar les pràctiques, crear premis i organitzar activitats, etc. Això s'ha de fer amb respecte a la singularitat, la idiosincràsia i la tradició de cada centre. Hi ha llocs on ja hi ha una col·laboració fluida amb el món empresarial, però és informal, no està estructurada, i aquesta millor articulació la potenciaria i crearia noves oportunitats per a fer coses.

H) Milliores en el dia a dia

Somos lo que hacemos para cambiar lo que somos
(Eduardo Galeano).

- 41 Part dels problemes que pateix la UdG i que són la causa de l'esgotament i la frustració actuals de tanta gent són **dificultats que arrosseguem des de ja fa massa temps**, junt amb d'altres que s'hi ha anat afegint darrerament. Semblaria com si les complicacions s'anessin amuntgant, sense que les velles es resolguin, abans que n'apareguin de noves. Com el ruc de la fàbula (o el camell, en la versió original anglesa), és com si algú ens anés afegint brins de palla a l'esquena, fins que arribi el moment en què no puguem més. El resultat és un dia a dia asfixiant, ple

d'entrebancs, on venir a treballar a la UdG es pot convertir en poc menys que un calvari. Si la UdG fos un ordinador, seria com aquell que fa anys que no s'actualitza, que va lent, que cal canviar-li el sistema, se li ha acabat l'espai, i l'usuari es desespera intentant fer-lo anar. Com si fóssim un equip informàtic, **ens cal instal·lar les actualitzacions del sistema i renovar-nos, i fins i tot en alguns aspectes canviar el xip**. Com se sol dir, “renovar-se o morir”. Com diu Luque, hem de “frustrar la frustració” (Luque, 2024).

- 42 És cert que algunes de les dificultats que acusem no són exclusives de la UdG, ni la seva solució depèn de nosaltres (o de nosaltres sols). Però això tampoc no pot servir d'excusa per al conformisme o el derrotisme, o com també s'ha anomenat, la “utopia negativa” consistent en pensar que “no hi ha solucions” (Watzlawick / Weakland / Fisch, 2024). Si hi ha problemes que deriven d'un marc legal inadequat, per exemple, **s'han de fer arribar les queixes i reivindicacions allà on toqui**, i en aquest sentit cal un Rectorat proactiu i queixós si convé, lluny del confort del seguidisme i la complaença amb el poder polític. No podem anar sempre a remolc dels esdeveniments, si cal ser incòmodes amb el poder cal ser-ho, cal queixar-se de tant en tant i si no hi ha recursos, demanar-los, no sempre adoptar una postura complaent amb el govern. Tenir un punt d'orgull i satisfacció per les fites assolides està bé però potser se n'ha fet un gra massa. Molta gent està cansada de l'actitud de cofoisme i de seguidisme de les autoritats. La UdG no pot fer com el titànic, que s'enfonsa mentre l'orquestra no deixa de tocar. La UdG no ha de ficar-se en política i el rector o rectora no ha de fer punts per ficar-se en cap partit polític o rebre una prebenda el dia de demà.
- 43 Som una universitat de mida mitjana o petita però això no vol dir que siguem uns palmers del(-s) govern(-s) de torn. **Cal fer sentir la veu de la UdG** en els fòrums que convingui, de manera respectuosa però assertiva, des de l'Associació Catalana d'Universitats Públiques (ACUP) o la “Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas” (CRUE), fins a les Conselleries o Ministeris corresponents, etc. En aquesta tasca, cal, sempre que es pugui, anar de bracet de les altres universitats i altres actors institucionals, socials, etc., però en el fons el Rectorat de la UdG ha de defensar també allò que sigui millor per a la UdG, d'acord amb els seus Estatuts i la resta de normes. Les universitats de Barcelona no sempre han tingut en compte les universitats perifèriques i això s'ha de tenir present.
- 44 Hi ha millores en les que pràcticament tota la UdG hi estarà d'acord. De fet, costa trobar algú que, per exemple, no es queixi de la plana web de la UdG. De ben segur, s'ha fet el millor que s'ha pogut amb els recursos que hi havia disponibles. Però en una universitat, com en qualsevol centre educatiu, sabem que les notes es posen pel resultat obtingut i no per l'esforç esmerçat. És innegable que **la web de la universitat s'ha de millorar considerablement**. Actualment les pàgines web són la targeta de presentació. No pot ser que s'hi trobin traduccions automàtiques de baixa qualitat (com el cèlebre “Máster en Abogacía y Procuración”) o que es faci directament el ridícul. Cal una feina de revisió per part d'una persona humana que n'asseguri aquella qualitat. La web s'ha de complementar amb una bona comunicació en les xarxes on habitualment la comunitat UdG es mou i hi passa una part considerable del seu temps. Sobretot cal reforçar l'aspecte dels vídeos, ja que

els destinataris de la informació són principalment gent jove que agraeix especialment aquest format. Els vídeos existents s'han de renovar i adoptar un enfocament fresc i modern, adaptat als temps actuals. Aquest aspecte es desenvolupa més avall en l'apartat sobre Comunicació (veure núm. 838 i ss.).

- 45 Els aplicatius informàtics actualment deixen molt que desitjar. Cada centre i servei té els seus, el que suposa que de vegades un centre hagi de demanar aplicatius a un altre, sense coordinació, de manera dispersa (per estrany que pugui semblar, encara hi ha centres que no tenen un aplicatiu per a gestionar el TFG!). S'han d'aprofitar les economies d'escala per a **crear aplicatius comuns**, que deixin marge per a la necessària personalització i adaptació a les diferents circumstàncies.
- 46 **Els aplicatius s'han d'interconnectar**, per a poder processar correctament la informació i extreure'n tota la utilitat possible.
- 47 De manera similar al que ha fet l'Administració de justícia, **cal introduir en les reunions dels òrgans col·lectius la idea de l'eficiència processal**. Això es concreta, entre altres coses, en què les reunions han de començar i acabar a l'hora prevista, i quan arribi l'hora prevista, la gent ha de poder marxar, per a respectar l'agenda que tingui. Això no significa que a les reunions no es pugui debatre tot el que calgui. És cert que la governança de les universitats fa que aquestes no siguin del tot democràtiques (p.ex., hi ha un sistema jeràrquic i corporatiu, on el professorat permanent concentra un major poder de decisió). Per això, entre altres raons, convé preservar amb molta cura els espais de debat. Cal evitar que les presses (ocasionades, de vegades, tot i que no sempre, per una mala planificació) coartin o restringeixin la necessària discussió interna de tot el que calgui. Però essent així, cal també ser respectuosos amb els horaris que ens fixem. Les reunions s'han d'aprimar, n'hi ha d'haver menys i ser més àgils. Per exemple, els Consells de govern no poden durar tot un matí, almenys idealment. Hem de buscar una altra manera de funcionar.
- 48 Cal no ser només una universitat, sinó semblar-ho. La UdG s'ha caracteritzat sempre per un estil més informal, allunyat de la pompa que caracteritza altres institucions del seu entorn. Això es veu per exemple en els actes universitaris, com és el lliurament de títols de Doctorat honoris causa. Malgrat el protocol, és evident la manca de togues, per exemple. Això pot agradar a una part de la comunitat, que considera que les formalitats són excessives i no aporten res: en definitiva, no són més que això, formalitats. Però també hi ha una torna: els actes no semblen pròpiament universitaris, ens confonem amb actes que es podrien fer a qualsevol altre lloc. Ens hem de preguntar si una certa solemnitat hi ha de ser, a la vida universitària, no per la mera ostentació, sinó perquè també és una forma de comunicació. Cal plantejar-nos seriosament si establim aquesta formalitat. És bo que, per exemple, el claustre de Doctors de la UdG sigui distingit amb togues en els actes on correspongui. Els actes de més nivell són majorment ignorats per aquest claustre, que no se sent interpel·lat, o al qual no es dona el protagonisme que legítimament ha de tenir. Aquest és només un exemple. Sense exagerar la pompa, sí que pensem que s'ha de mantenir un mínim de formalitat. Això afecta també el desenvolupament de les sessions dels òrgans universitaris. Bo i mantenint el to funcional i pràctic de les

reunions, hem de mantenir l'etiqueta. Un excés d'informalitat un clima que tampoc és bo per al treball. Això es trasllada també a aspectes com el compliment de la normativa: no pot ser que sistemàticament s'enviïn convocatòries sense la documentació corresponent. Vetllarem per aquests aspectes.

I) Benestar emocional

Es bildet ein Talent sich in der Stille, sich ein Charakter in dem Strom der Welt.
(Johann Wolfgang von Goethe, *Maximen und Reflexionen*)

- 49 Per a poder desenvolupar el talent, **cal benestar i tranquil·litat**, el que ens falta precisament avui en dia. Com diu l'autor alemany, el talent es desenvolupa en la calma.
- 50 **Ens cal una política de benestar emocional a la UdG**, que serveixi per a combatre l'absentisme i promoure la salut mental. Aquesta política la identifiquem amb la paraula clau #UdGSensible. Volem que la UdG destaquï per la cura i la sensibilitat, més enllà del que és el coneixement pròpiament dit.
- 51 Vivim temps difícils per les persones, en una societat cada cop més tecnificada on la digitalització ha facilitat i potenciat l'accés a la informació i al coneixement, però alhora s'ha tornat més individualitzada, més competitiva i més deshumanitzada. El resultat de tot això, i com a reflex de la mateixa societat, són nivells de patiment molt elevats en tota la comunitat universitària. **Cal mesurar aquest patiment i reduir-lo.**
- 52 La universitat és un espai on formar-se com a professional però també on créixer com a persona. Ha de ser un espai de debat i de contribució a la millora d'aquest món. **El benestar emocional no ha de ser un extra**, sinó part essencial d'un entorn educatiu saludable. Una universitat emocionalment sana és més creativa, més participativa i humana. Si mirem les dades, una [enquesta](#) realitzada pel Departament de Recerca i Universitats en col·laboració amb les 12 universitats catalanes (més de 32.700 respostes, incloent 24.700 estudiants) revela que:
- El 42 % dels estudiants presenta símptomes d'ansietat.
 - El 46 % presenta símptomes de depressió.
 - El 5,1 % mostra conductes suïcides (ideació o intents).
 - Entre els col·lectius de personal universitari:
 - Un 22 % del PDI (professorat/recerca) i un 20 % del PAS (administració i serveis) tenen símptomes de depressió.
 - També el 22 % del PDI i del PAS presenta ansietat.
 - Per ideació suïcida, un 1,2 % del PDI i un 2,1 % del PAS informen pensaments suïcides diaris.

Altres dades rellevants:

- El 73 % dels estudiants expressen esgotament emocional.

- El 63 % del PDI i el 54 % del PAS també reporten difícil percepció del benestar emocional.

53 La universitat necessita una major coordinació, recursos i suport estructural per fer front a l'augment dels trastorns emocionals entre l'estudiantat i la comunitat universitària. Encara que no s'han trobat dades específiques directament sobre absentisme vinculat a aquests problemes de salut mental en universitats catalanes, les altes xifres d'ansietat, depressió, esgotament emocional i ideació suïcida apunten clarament a un impacte potencial sobre l'assistència i la participació acadèmica. Per això, **proposem diverses accions:**

1. Suport psicològic i emocional accessible

- 54 a) Servei de salut mental universitari ampliat: amb psicòlegs accessibles i confidencials, sense llistes d'espera llargues.
- 55 b) Espais de suport entre iguals: grups facilitats per estudiants formats per compartir experiències i reduir l'aïllament.
- 56 c) Protocols clars per a casos de crisi emocional: amb resposta ràpida i coordinació amb serveis externs si cal.

2. Foment d'un ambient d'aprenentatge saludable

- 57 a) Assignatures o tallers de gestió emocional, *mindfulness* i autocura dins dels plans d'estudi o com activitats complementàries.
- 58 b) Flexibilitat en l'avaluació per casos justificats de malestar emocional o problemes personals.
- 59 c) Espais físics de calma i descans al campus (sales de relaxació, espais verds, silenci...).

3. Promoció de la vinculació i sentit de comunitat

- 60 a) Mentories entre estudiants de diferents cursos per acompanyar especialment l'estudiantat de primer any.
- 61 b) Activitats de cohesió social: setmanes del benestar, jornades lúdiques, grups d'interès no acadèmics.
- 62 c) Campanyes contra l'estigma de la salut mental per crear una cultura oberta i empàtica.

4. Canvis en la relació docent-alumne

- 63 a) Formació emocional i comunicativa per al professorat: per detectar situacions de risc i actuar com a primer suport.
- 64 b) Canals de comunicació més pròxims i horaris d'atenció emocional per part del professorat o tutors.
- 65 c) Tutories amb enfocament integral: no només acadèmic sinó també emocional i de motivació.

5. Monitoratge i intervenció primerenca

- 66 a) Sistema d'alerta d'absències amb seguiment proactiu i personalitzat (no punitiu).
- 67 b) Enquestes periòdiques de clima emocional i benestar: per identificar tendències i actuar preventivament.
- 68 c) Anàlisi de dades d'absentisme vinculades al benestar: per orientar polítiques basades en evidències.

BONA PRÀCTICA

University of Lincoln (Regne Unit)

Aquesta universitat ha integrat el concepte de “cura” com a prioritat entre la seva comunitat (*The caring University*). Utilitza l'enfocament de les capacitats humanes per promoure el desenvolupament personal i comunitari. Es centra en les persones, no només en els recursos. Aporta valor a la “llibertat de triar” opcions reals de com volem treballar i relacionar-nos. Reconeix la diversitat humana, a on cada persona té necessitats, contextos i potencials diferents.

Com?

- ✓ Fomentant la participació en la presa de decisions. Consultar no és participar.
- ✓ Creant espais de reflexió sobre la cultura del treball i relacions humanes, dins la UdG.
- ✓ Lideratges empàtics, accessibles.
- ✓ Mesura l'impacte amb indicadors reals de qualitat (salut emocional...)

J) UdG+ és més UdG

1. Un canvi a la UdG

Si vols resultats diferents, no facis les mateixes coses.
(Albert Einstein)

- 69 Formem **un equip que es presenta des de la seva experiència i compromís** amb la institució amb una vocació de servei públic, per a aportar a seguir construint la UdG, una millor i més gran UdG, una UdG que ajudi. Presentem un equip plural, compost de gent sènior i altres més júnior, on es combina l'experiència amb la frescor i el dinamisme d'una mirada nova. Proposem un govern representatiu, on es trobin recollides les diverses sensibilitats. Això en sí mateix és una mesura que considerem valuosa: el govern de la UdG ha de ser variat, plural i representatiu, i sense que cap centre porti necessàriament la veu cantant.
- 70 Hem intentat que l'equip sigui també representatiu pel que fa a la nostra procedència. Durant cert temps, la UdG ha estat pràcticament governada per un dels

seus centres. La majoria de vicerectorats, incloent el mateix rector, han procedit de l'Escola Politècnica Superior. Quan hi ha hagut algun canvi a l'equip, hi ha hagut una tendència encara major a reforçar el pes de l'EPS. Bo i reconeixent la importància i tradició d'aquest centre, això ha provocat que altres centres no hi estiguessin representats i s'hagin sentit desplaçats. Ara es planteja també una opció electoral continuista amb un candidat del mateix centre. Nosaltres estem a favor de la pluralitat i de la suma, no de l'unilateralisme i de la perpetuació en el poder. **Cal un govern equilibrat i més representatiu, on idealment hi estiguin representats tots els centres.** Nosaltres suposem aquest govern.

- 71 **El canvi comença amb cadascun de nosaltres**, l'experiència de tots i totes ha de ser de transformació i creixement alineats amb la institució, amb el cap però també amb el cor. El personal de la UdG ha d'anar-hi a treballar amb il·lusió, no per complir una obligació, no perquè hagi de fixar, no perquè tingui un contracte o una plaça de funcionari o qualsevol altre tipus de vinculació, sinó perquè creu en el projecte i hi participa. Treballar més plegats ens farà més forts. Una bona direcció és clau, com un exemple de la vida quotidiana ens mostra clarament: pensem en la revolució que Hansi Flick ha dut al Barça (i si es diu que a part cal un Lamin Yamal, pensem que a la UdG també en tenim, i molts).
- 72 Diguem-ho clarament: no estem contents amb el present. Però al mateix temps, estem il·lusionats amb el futur. No estem contents amb el present perquè moltes coses no funcionen i s'han de canviar. Reconeixem que amb moltes coses no sabem en quin sentit s'ha de produir el canvi (sovint, ningú no pot saber-ho), però és necessari canviar la situació actual, i un cop canviada, per petit que sigui el canvi, caldrà fer altres canvis menors. **Un efecte de bola de neu d'aquests petits canvis conduirà a altres canvis més importants.** No només volem fer canvis en el sistema, de manera que aquest romangui inmodificat (tipus de canvi 1, podríem anomenar-lo), sinó que volem canviar el sistema mateix (tipus de canvi 2). Certament, hi ha coses que sembla que ningú no pugui canviar, però fins i tot en aquests casos, proposem de ser imaginatius. La gent sempre troba noves solucions, la natura troba noves adaptacions, i l'evolució científica es basa precisament en donar noves solucions als problemes. No podem llençar la tovallola pensant que en alguns problemes no hi ha res a fer. Si cal, farem com el baró de Münchhausen, que es va treure a si mateix del fangar estirant-se de la pròpia cua. Les regles del joc són "reals" només en la mesura en què les hem creat o acceptat i que podem canviar-les.
- 73 **Volem encarar els problemes en tota la seva complexitat.** Naturalment, sempre hi haurà qui negarà els problemes i qui atacarà el que els posi en evidència. De vegades, resulta més senzill seguir la "política de l'estruc". En altres casos, es refusa reconèixer la dificultat de la qüestió. Com a institució pública, hi ha sempre un interès en mantenir les aparences, i per descomptat qui hagi contribuït a generar el problema sempre el negarà. O bé es proposen mesures que encara compliquen més les coses. No podem ser tampoc, com es criticava al maig del 68, "terribles simplificateurs". El cas de les universitats n'és un exemple paradigmàtic, en el qual s'acostumen a negar els profunds problemes que aquelles pateixen. Com apunten alguns autors, els problemes de les universitats no només no es resolen, sinó que es

compliquen a causa de les temptatives de les autoritats acadèmiques per a mantenir la “tradició” docent encara que aquesta s’hagi tornat anacrònica (vegeu Watzlawick/Weakland/Fisch, 2024). Això implica que per a qüestions complexes també oferim solucions complexes, no simplificadores, que poden resultar perjudicials.

- 74 **Volem enfortir el treball en equip**, sovint la gent no sap què fan els altres, hi ha poca col·laboració, cal agrupar la gent, afavorir els intercanvis d'impressions i de coneixements, cal reforçar la comunicació interna, cal treballar més pels interessos comuns i no només per la promoció individual, no estem competint els uns contra els altres. Volem evitar també la miopia del curtplacisme propi de la "generació ara" tancada en el seu “presentisme”, i mirar a llarg termini per a buscar com trobar una coexistència duradora (Tim Ingold, *Le passé à venir*). Hem de projectar què volem ser quan acabi el pròxim mandat. La reflexió no la volem aturar sinó que la llançarem cap al futur des del moment present.
- 75 Ens proposem de **dissenyar de manera clara una estratègia competitiva en relació a les altres universitats** catalanes, espanyoles i europees. D'aquesta manera, esperem tenir al nostre abast un instrument que permeti al PDI enfocar clarament les seves accions. Les bases d'aquesta estratègia es preveuen en aquest document i s'articulen sobre la docència, la recerca, l'impacte social, i la digitalització. Eliminem apartats que no han aportat gaire res a la universitat, com la planificació estratègica. Replantegem la comunicació, que no està donant resultats.

2. Al pot petit...

*I el present? / Què se'n fa, / del present? / Passat i futur /
que no són. / Només present, / sempre present.*
(Mariàngela Vilallonga, 2025)

- 76 Sempre és diu que som una universitat petita i no és veritat, la UdG és una universitat mitjana. Hi ha moltes universitats que tenen una mida similar. I encara que fóssim una universitat petita, això no vol dir que hagi de ser raquítica. Com acostumava a dir el Prof. Josep Maria Terricabras, la UdG pot ser una universitat petita, però “petita no vol dir esquifida”. Per tant, cal fer de la necessitat virtut. Ser una universitat mitjana (si es vol, tirant a petita) ens dona una agilitat que universitats més grans no tenen. **Hem d'aprofitar aquest factor diferencial nostre per a convertir-lo en un avantatge competitiu.**

3. Intel·ligència artificial

- 77 L'any 2019, la UdG va aprovar el seu darrer Pla Estratègic. Tenir plans estratègics segurament està de moda: no ets ningú si no tens un pla d'aquests. Hi ha “plans estratègics” (art. 96.a) dels Estatuts) i hi ha “planificacions estratègiques”, com en matèria d'internacionalització (art. 30.4 dels Estatuts), si bé sembla que al capdavant són el mateix. El problema és si serveixen d'alguna cosa, tants de plans, o resulten una monumental pèrdua de temps i de diners. Com sigui, que a la plana web de la

UdG apareix el pla en qüestió, amb el títol ben conegut “UdG2030: la suma d’intel·ligències”. Enlloc no s’explica la durada del pla, però de la seva lectura es desprèn que implica l’elaboració d’una “agenda 2019-2025”. D’això se segueix que, aparentment, ens situem, per les dates en què estem, al final d’una fase important del pla, del qual no se’ns diu tampoc enlloc quina és la seva data final (2030?). Cal **clarificar aquesta informació**.

- 78 Sigui com sigui, és evident que la IA ha irromput en el panorama universitari, on ha causat un veritable terrabastall. L’estudiantat hi ha trobat una eina potent que permetria fer pràcticament qualsevol tasca de les que tradicionalment li demana el professorat. Resoldre problemes, comentar textos, elaborar memòries, etc. La IA ha arribat, en molt poc temps, a un grau de desenvolupament impressionant. Això és així també per al PDI: un professor pot, per exemple, crear un vídeo amb la seva pròpia imatge, per a generar una classe, a partir d’uns apunts, i complementar-la amb presentacions de *Power Point* o similars, textos, resums, etc., tot en uns pocs minuts. Però no queda clar si això és no només possible, sinó legal i ètic. El PDI encara té molts de dubtes que no han estat resolts. **Recollirem les inquietuds del professorat i hi donarem resposta.**
- 79 Davant d’aquestes novetats espectaculars, s’estan començant a plantejar propostes que resulten, com a mínim, inquietants. Fa poques setmanes, Amazon (segon ocupador del món en nombre de treballadors) ha anunciat que acomiadarà mig milió dels seus treballadors. A banda d’això, un dels membres de l’equip d’IA generativa de Google va afirmar que els estudiants no haurien d’estudiar Dret o Medicina perquè, quan es graduïn, els seus aprenentatges estaran obsolets (*Computer Hoy*, 21.8.2025). Els casos de “trampes” o males conductes per l’ús autoritzat de la IA per part de l’estudiantat han crescut ràpidament, si bé també hi ha una part de l’estudiantat que renuncia, precisament, a fer servir la IA, perquè els dificulta el desenvolupament de la capacitat de pensar: són els anomenats “dissidents de ChatGPT” (*El País*, 22.5.2025). Tot això planteja un escenari nou per la UdG i la universitat en particular. No sabem del cert si les veus apocalíptiques són un Cant de la Sibila, que ens anuncia la proximitat del nostre declivi com a institució, o cants de sirena, que hem de passar per alt, per a concentrar-nos en el rumb prefixat. En aquesta disjuntiva, sembla que **és la nostra obligació, com a institució educativa, conèixer a fons aquesta tecnologia disruptiva**, la manera com ens pot acabar afectant, i que ens hi anticipem. Per tant, hem de dir clarament “sí a la IA que suma”.
- 80 Resulta paradoxal, doncs, que una universitat que ha predicat la IA als quatre vents quedi fora de moltes de les iniciatives en aquest àmbit. Per exemple, l’agost d’enguany, *Google* va anunciar un compromís de 1.000 milions de dòlars en tres anys per finançar programes de formació en IA a més de 100 universitats públiques dels EUA, mitjançant eines com Google AI Pro, Gemini 2.5 Pro i recursos al núvol, juntament amb el llançament del “Google AI for Education Accelerator”. Aquest pla inclou oferir accés gratuït a estudiants universitaris (als EUA, Brasil, Japó, Indonèsia i Corea) a potents eines d’IA per donar suport al seu aprenentatge. Si una companyia com Google fa inversions d’aquest tipus, **hem de trucar a la seva porta per a intentar ser beneficiaris d’aquest finançament** o d’altres de similars.

- 81 A banda de l'anterior, és fonamental que el personal de la UdG estigui format sobre IA. Tant el PTGAS como el PDI haurien de fer formació obligatòria sobre IA. Els riscos de la IA són una qüestió que cal conèixer especialment, perquè alguns d'ells afecten directament a l'activitat universitària i al sentit del que hi fem, a la UdG. Per exemple, les empreses estan començant a utilitzar plataformes d'IA (com HireVue) que analitzen les expressions facials dels candidats a una feina, de manera que acaba essent millor estudiar teatre que no pas tenir una bona capacitat tècnica (Guardiola, 2025). Nosaltres potenciarem la penetració i utilització de la IA en totes les esferes de l'activitat universitària. Especialment, **potenciarem els projectes inter- o multidisciplinaris, en els que la IA ha de ser present**.
- 82 Proposarem **que la IA sigui una competència transversal** dels estudis de la UdG. També forjarem un consens sobre què vol dir això exactament, a partir del diàleg amb els centres. Cal vèncer la por a fer servir aquestes eines.

4. Intel·ligència natural

Podem ser pessimistes de la intel·ligència però podem ser optimistes de la voluntat
(Antonio Gramsci).

- 83 És públic i notori que el desenvolupament de la IA l'estan protagonitzant empreses dels EUA i que Europa va molt enrere. Acabem de veure que les universitats beneficiades per aquest estat de coses són principalment les dels EUA. En aquest context, hem d'assumir que la UdG mai serà una líder en matèria d'IA? La IA és simplement una tecnologia que hem d'incorporar al nostre funcionament, però no pot ser l'element característic o definidor de la UdG, per la simple raó que cap universitat pot permetre's restar-ne al marge i que, per les nostres dimensions i situació, **estem per definició en una posició de desavantatge**. La transformació digital i la incorporació de la IA l'haurem de fer amb independència de si ho diu o no un pla estratègic, simplement perquè és el signe del nostre temps (*Zeitgeist*) i no té sentit oposar-s'hi.
- 84 Un cop hem assumit que amb la IA hi hem de conviure, la UdG cal que trobi la millor manera d'integrar-la, i és aquí on es pot produir la nostra singularitat: en les nostres tries. En aquest sentit, hem d'**adoptar una actitud pro-IA responsable**: incorporar la IA quan augmenti la intel·ligència institucional i de l'estudiantat, amb avaluació i evidència. Cal potenciar la IA quan augmenti la nostra intel·ligència natural. No a prohibicions genèriques i ineficaces; sí a ús responsable, mesurat i amb criteri. En aquest sentit, per exemple, hi ha despatxos d'advocats on els socis obliguen els advocats júnior a fer servir la IA per a redactar escrits, per la simple raó que han de fer servir totes les eines possibles per a produir el millor resultat. Així doncs, qui no faci servir la IA es quedarà inevitablement enrere.
- 85 D'acord amb l'anterior, cal incorporar la IA a la gestió de la universitat. A la UdG, com en tota administració pública (institucional, en el nostre cas), hi ha processos repetitius, mecànics, pesats de dur a terme, que consumeixen molt de temps, i per als quals la IA possiblement podria tenir un efecte alleugeridor. En aquesta línia, es

proposa d'**escollir almenys tres processos pilot que es puguin automatitzar** i així desembussar la gestió de la universitat. Si el pla pilot funciona adequadament, es replicarà l'experiència amb altres processos. En aquest marc, cal ser ben conscient que els processos que s'automatitzin: a) han d'estar subjectes a supervisió humana, i b) no poden suposar una deshumanització des de la perspectiva de l'usuari o destinatari.

- 86 La IA no pot deixar de tenir impacte en la docència i l'aprenentatge. No té sentit que insistim en tasques i treballs que la màquina ja fa a un nivell sovint acceptable (i que millorarà encara més aviat). Hem de posar l'accent en allò que l'estudiant sap fer, per si sol, i que després s'ajudi de la tecnologia, a la qual no podem donar l'esquena. **Potenciarem l'aprenentatge de coneixements substancials:** els nostres graduats han de ser distints i diferents, singularitzats per allò que saben fer i que els ha ensenyat la UdG.
- 87 **Farem una nova guia d'avaluació** conforme amb l'era de la IA. L'avaluació dels aprenentatges ha de fer un gir radical, deixar de perseguir el plagi o l'ús d'IA, que sembla ser el que més obsessiona el professorat i, en canvi, generar models d'avaluació on la IA pugui ser una eina més, per exemple, l'avaluació oral, l'escrita presencial, la realització d'un producte que combini diferents elements, per exemple, recollir dades sobre el terreny i analitzar-les, etc.
- 88 Probablement haurem de reduir el temps que dediquem a la docència expositiva i augmentar el que dediquem a l'avaluació (dedicada i amb implicació del docent) per fer-la fiable i formativa. Hem de continuar amb la reflexió iniciada amb el Pla UdGSegleXXI.
- 89 Malgrat la tecnificació trepidant, hem de conservar la tradició humanística, per la qual cosa els estudis de l'àmbit humanístic resulten fonamentals. La IA planteja abundants i profundes consideracions ètiques, filosòfiques, etc., però també científic-socials. La Universitat ha de formar en les qualitats humanes perquè l'aspecte tècnic ja el fa la IA en bona mesura. Per exemple, els despatxos d'advocats el que busquen son "bones persones", segons es desprèn del que ens comenten els responsables. Es fonamental no només estar preparat tècnicament (que es pressuposa), sinó **saber tractar amb les persones**. En aquesta línia, la IA comporta actualment un risc, que és el de privar-nos de la facultat per a explorar directament el sentit de la vida. El nostre estudiantat, cap al que orientem la part més important de la nostra activitat (la formació del seu futur), comença a descobrir aquest sentit a les nostres aules, durant els anys de la carrera. No ho podem perdre de vista.
- 90 En els estudis impartits per la UdG, hi ha d'haver mòduls sobre IA, però també cal centrar-se en allò que ens fa humans, les qualitats humanes, el que de vegades s'ha anomenat la "reserva d'humanitat". L'ús de la IA no només no s'ha de prohibir, sinó que hauria de ser obligat, per poder optimitzar els nostres treballs. Per exemple, hi ha despatxos professionals que obliguen a usar l'eina Harvey per a millorar els textos (qüestió diferent és si sempre els milloren). Les persones podem potenciar les nostres capacitats amb l'ús de la IA. Per exemple, l'any 2016 el coreà Lee Sedol (campió del món del joc conegut com a go), va ser derrotat per una IA anomenada

AlphaGo, cosa que va provocar una gran commoció. Però no s'ha prestat la mateixa atenció al fet que Kellin Pelrine, un altre jugador, va batre AlphaGo el 2023, gràcies a que va utilitzar una IA. Així doncs, la IA ha de ser una competència bàsica o transversal a la UdG. **Ha de ser obligatori fer-la servir.**

- 91 Al mateix temps, hem de ser conscients dels problemes de la IA (o del seu mal ús). L'èmfasi desmesurada en la predicció i els protocols fan més necessari que mai el pensament crític (Guardiola, 2025). Hem de destriar la informació (que és el que la IA ens dona) del coneixement, que és el que la universitat ha de generar. La docència ha d'**incidir en el pensament crític.**

5. Campus de salut

- 92 Donem suport al projecte de Campus de salut, que és un projecte de primer ordre al territori gironí. Vetllarem perquè la UdG pugui contribuir i liderar aquest projecte. És un projecte interdisciplinari que entenem com a no limitat a la medicina i disciplines afins, sinó que pot tenir ramificacions més àmplies. En aquesta línia, aspirem a que idealment la UdG ofereixi més graus relacionats amb la salut, com la Veterinària, l'Odontologia, l'Òptica i Optometria, etc., o fins i tot l'Antropologia amb menció de salut, etc., totes elles possibilitats que es poden començar a explorar. També tenim la voluntat de donar-li més presència i transversalitat afegint-li la dimensió del benestar. Aquestes possibilitats s'han de plantejar de manera seriosa, ja que en alguns casos requereixen molts d'equipaments (cas de Veterinària especialment).
- 93 El Campus de salut es construeix en terrenys situats entre Salt i Girona, on s'ubicaran els següents equipaments: (i) Facultat de Medicina, (ii) Facultat d'Infermeria, (iii) Facultat de Farmàcia, i (iv) Institut d'Investigació Biomèdica de Girona (IDIBGI). Recentment, s'ha intentat signar un conveni entre UdG i IDIBGI, on IDIBGI no ha volgut adherir-se a l'esfera UdG, i per tant investigadors de la UdG no podran fer recerca en les seves instal·lacions ni podran fer us de les mateixes. Hi ha personal permanent de la UdG que té assignada la seva recerca a l'IDIBGI. Hem d'**intentar que la recerca compti a la UdG.**
- 94 El Campus de salut es una oportunitat per crear infraestructures millors de les que hi ha actualment, o fins i tot noves infraestructures. En aquest context, es podria crear un edifici que podria ser el centre de simulació i aprenentatge immersiu, similar al que ja existeix a la Universitat de Swansea (Regne Unit), que conté sales immersives de simulació d'actuacions mèdiques, sales de simulació de pacient adult, sales de simulació de pacient infantil, sales de simulació de procediments quirúrgics, etc. En l'actualitat, la Facultat de Medicina disposa d'un laboratori de Centre d'Habilitats Clíniques, amb simulació de pacient adult, i maniquí de procediments de les diferents especialitats mèdiques, on els alumnes practiquen abans d'anar a l'hospital. La creació del centre de simulació i aprenentatge immersiu seria incrementar en un nivell de 100 vegades més i millor el que es disposa en l'actualitat.

- 95 En l'actualitat, el Centre de donació del cos a la ciència, es un espai ubicat en la cinquena planta de la Facultat de Medicina. El centre és el lloc on donants voluntaris en vida donen el seu cos una vegada perquè s'utilitzi per docència i recerca. Aquest centre s'hauria de **dotar d'un contingut jurídic que no té en l'actualitat**, i designar un responsable que tampoc té actualment. El centre gestiona aquestes donacions, rep i acomoda els cossos per a procediments docents o de recerca, i ofereix cursos d'especialització nacionals i internacionals. En el nou campus de Salut, el centre hauria de tenir més espai, amb més sales de dissecció per activitat docent, així com àrees tècniques més amplies i espais de recerca per a la realització de tesis doctorals en l'àmbit de l'anatomia i l'anatomia clínica. L'institut anatòmic-forense és una estructura jurídica dependent del ministeri de Justícia.
- 96 En el nou Campus de Salut, impulsarem la **creació d'un nou centre de recerca en Ciències Forenses**, on fer recerca per a millorar el coneixement científic forense. Aquest coneixement després es podrà aplicar en l'institut anatòmic-forense. Aquest centre de recerca podria disposar d'una granja de cadàvers i laboratoris on desenvolupar coneixement en l'àrea de la medicina forense.
- 97 En el context del Campus de Salut, **també es podrien generar altres estructures** de recerca diferents a l'IDIBGI, com podria ser el Centre de Recerca sobre Envel·liment Humà i Salut, el Centre de Recerca d'Enginyeria Biomèdica, Bioinformàtica i Bioinspirada, el Centre de Recerca Animal, i el Centre de Recerca i Desenvolupament d'IA. Aquests nous centres de recerca no s'han d'ubicar obligatòriament en els espais reservats del Campus de salut, sinó que poden estar dispersos pel territori de Girona i Salt, barrejats amb els edificis de les ciutats.
- 98 El **centre de recerca animal** sí que es podria ubicar en els espais del Campus de salut, i seria un centre per fer recerca biomèdica en models animals. Hauria de disposar de sales d'establació d'animals, sales de manipulació o de desenvolupament de procediments d'experimentació animal, quiròfans, sales de cultius, i laboratori d'anàlisi bioquímic-molecular i histològic.
- 99 El **Centre de Recerca d'Enginyeria Biomèdica, Bioinformàtica i Bioinspirada** seria un centre de recerca pel desenvolupament de biomaterials i pròtesis implantables, de la generació de nous aparells biomèdics, del desenvolupament bioinformàtic de nous tractaments farmacològics, i la generació de robòtica bioinspirada, es a dir, robots com abelles robòtiques que ajudin a la pol·linització d'arbres fruiters, que ajuden a l'erradicació de plagues, o la generació de micro-robots ingeribles que permetin la cirurgia intra-digestiva de càncer d'estómac o de colon, o injectables en sang per eliminació d'agregats plaquetaris en artèries sensibles com les hepàtiques, cerebrals i coronàries.
- 100 El **Centre de Recerca i Desenvolupament d'IA** serà un centre de recerca pel desenvolupament d'aplicacions avançades d'IA en àmbits com: Salut i biotecnologia; Clima i sostenibilitat; Indústria i energia; Agricultura i ramaderia; Finances; Transport i logística; Comerç; Educació; Cibersegurerat.

- 101 El **Centre de Recerca sobre Envel·liment Humà i Salut** es fonamenta sobre la construcció d'una residència per a persones grans, amb les corresponents habitacions, sales de fisioteràpia i de recuperació cognitiva, i altres serveis com a bugaderia, sales d'estar, sales de joc, despatx mèdic, etc., així com a despatxos i laboratoris de recerca. Seria una residència de gent gran amb recerca en envelliment des de la vessant biomèdica, social i cultural. La part de residència hauria de ser a preu públic (1500 €/mes per resident).
- 102 Tots aquests centres de recerca tenen **impacte social** en quan a la generació de nou coneixement científic d'aplicació a la societat, de generació de nous llocs de treball per a diferents professionals (metges, infermeres, psicòlegs, auxiliars d'infermeria, informàtics, desenvolupadors de la IA, enginyers biomèdics, etc), i de generació de llocs per a fer pràctiques curriculars als estudiants de la UdG.
- 103 Pensem que és bo que el rectorat de la UdG doni impuls a aquest gran projecte. No obstant això, és dolent que això ho faci el rector en persona: el rector ha d'estar per tota la UdG, i no per un projecte concret. Per això, és contraproductiu que el rector sigui la persona que vulgui liderar-ho. Al rector de la UdG li correspon liderar la UdG, no el Campus de la salut. Per això, i per la seva relació amb la societat i el gran impacte que pot tenir en aquesta, és bo que el Campus de salut vagi de bracet amb el Vicerectorat d'impacte social que proposem, el qual, i no és casual, el liderarà una persona de l'àmbit de les Ciències mèdiques, com és el Dr. Verdú, membre del Departament de Ciències Mèdiques, biòleg i expert en neurociències. **Potenciarem l'impacte social de la UdG amb l'ajuda i en sintonia amb el Campus de salut.**

6. Millora dels aplicatius informàtics

- 104 Els aplicatius informàtics són fragmentaris i rudimentaris. La UdG és per la seva mida com una multinacional: quina empresa, si ho fos, d'aquestes dimensions, podria funcionar amb uns aplicatius com els de la nostra universitat? **Resulta urgent actualitzar i millorar els aplicatius.**
- 105 **Cal reformular i agilitzar els aplicatius i procediments burocràtics que s'han anat generant en els darrers anys.** Darrerament, tant el PDI com el PTGAS han estat testimonis d'un augment exponencial de la burocràcia, de nous aplicatius i procediments, paperassa i tràmits que en realitat no fan cap falta i es podrien estalviar, en el millor dels casos, o només simplificar i aprimar, en el pitjor. Alguns exemples són el Pla de Dedicació Acadèmica, les *Time Sheets*, o altres instàncies i aplicatius per tothom conegudes. Cal flexibilitzar i revisar tots aquests procediments i deixar només aquells que siguin obligatoris legalment tot revisant i simplificant la seva implementació i aprovació pels òrgans competents. Ara bé: no ens enganyem. La burocràcia és imprescindible, per tant tampoc acabarem amb ella. En efecte, un dels principals problemes que té és que no la pots fer desaparèixer. És un tema de mesura: n'hi ha d'haver la justa, la que calgui, no més.
- 106 **Cal solucionar el problema dels aplicatius informàtics obsolets.** Un problema bastant estès a la UdG és el dels aplicatius informàtics que ja no compleixen la seva

funció. Tots ells segur que han estat fets amb molt bona voluntat i cura, segurament amb pocs mitjans pel propi personal informàtic de la UdG al llarg del temps, però ara acumulen mancances. Algunes d'elles, amb implicacions que van més enllà d'allò estrictament informàtic: pensem en l'aplicatiu per a resoldre concursos de professors associats: si la cosa no ha canviat últimament, hom es troba a l'aplicatiu un requadre per a posar la motivació de la puntuació que el tribunal li atorga a cada candidat, requadre que amb prou feines admet un màxim de tres o quatre línies. Òbviament, si algun concursant impugnés el concurs, aquella motivació telegràfica no serviria pràcticament de res. Cal fer els aplicatius pensant bé en les finalitats a les que han de servir, i pensant bé en els diferents usuaris.

- 107 **Un nou exemple d'aplicatiu que cal millorar és el del Doctorat.** L'aplicatiu és una mena de barrija-barreja on les aportacions del director o director de la tesi es juxtaposen a les de l'estudiant, etc., en una interfície notablement confusa i aparatosa. L'estudiantat de Doctorat s'enfronta a moltes complexitats, de manera que cal fer-los (com a tot l'estudiantat en general) la vida el més senzilla possible, i el mateix val per al PDI que supervisa, tutoritza o dirigeix tesis.
- 108 **El mateix passa amb els aplicatius del procés de matrícula als Graus.** La gestió del procés de matriculació en els graus pot arribar a generar distorsions notables en algunes assignatures, sobre tot dels primers cursos, on hi ha més alumnes matriculats i repetidors, i per tant, també més grups. L'aplicatiu de matrícula no permet fixar un topall màxim de matriculats per grup (de manera que quan s'assoleixi, el grup es tanqui automàticament i no es pugui matricular ningú més, havent-se de matricular l'alumne en els altres grups que estiguin oberts). La conseqüència d'aquest sistema és que en una mateixa assignatura un grup pot acabar tenint el doble o més de matriculats que el del costat, la qual cosa genera, gens sorprenentment, queixes del professorat perjudicat (que a iguals crèdits de pla docent, té més del doble de feina). Després la Secretaria acadèmica corresponent mira d'arreglar-ho (no sempre s'aconsegueix) fent un treball manual de contactar amb l'estudiantat i proposant canvis voluntaris de grup, però és una feinada que no hauria de tenir lloc amb un aplicatiu modern, com el que tenen a altres universitats. El sistema genera queixes i perpetua un problema que té una solució molt senzilla.
- 109 En relació amb l'anterior, es proposa d'**elaborar un inventari de tots els tràmits administratius** per tal d'eliminar tot allò que sigui superflu. En aquest sentit, i de la mà de l'Assessoria Jurídica, per tal de complir estrictament amb la legalitat, cal suprimir tràmits innecessaris. Hi ha coses per les quals seria suficient per un correu i en canvi hi ha aplicatius, formularis, etc., que compliquen innecessàriament el nostre dia a dia.
- 110 En el futur, probablement part d'aquests tràmits es podran fer molt més ràpidament i àgil amb l'ajuda d'eines d'IA. **Cal introduir la IA en la tramitació de processos, per tal d'agilitzar-los en la mesura del possible.** Una universitat que ha apostat en un Pla estratègic per la IA, ha de fer-ne bandera i extreure'n tota la funcionalitat o utilitat possible. Hem d'aprofitar l'expertesa i el bon posicionament que hi ha a la UdG en matèria d'IA. Cal veure com l'Observatori d'Ètica en Intel·ligència Artificial de Catalunya (OIEAC) pot ajudar en aquest àmbit.

7. Una *app* per a la UdG

- 111 La majoria de la comunitat de la UdG segurament viu amb el mòbil a la mà, com bona part de la població. Podem discutir si això és bo o dolent, però és un fet. Especialment, l'estudiantat més jove, que ha nascut amb aquestes tecnologies (els nadius digitals), es mouen amb gran desimboltura en l'entorn digital. En aquestes circumstàncies, resulta fins a cert punt incomprensible que la UdG no intenti tenir més presència als dispositius mòbils. Si es suspèn una classe, per exemple, el més probable és que el professorat afectat pengi un avís en el Moodle del curs, i 30 minuts després (per la configuració per defecte) es reenvii per email, si així està configurat, a l'estudiantat matriculat. És ben conegut que el correu electrònic, que en el seu moment funcionava molt bé, actualment és una font de soroll, hi ha molt spam, i no té la immediatesa d'altres vies de comunicació. A més, se sol dir (tot i que no es disposa d'informació al respecte) que l'estudiantat "no llegeix el correu". En els deganats, els enviament massius de missatges normalment són respostos amb avisos que diverses bústies estan plenes. Amb independència d'una anàlisi per part de la UdG, si és això possible tècnicament i legalment, caldria saber si realment l'estudiantat passa de l'email, i en tot cas caldria impulsar l'ús d'altres eines. **La UdG ha de fer un esforç per a arribar a la seva comunitat**, no al revés.
- 112 D'acord amb l'anterior, **la UdG ha de desenvolupar i portar a un altre nivell la seva app**. Ja en té una, però és molt rudimentària. En la nova app s'ha de poder consultar tot allò que té a veure amb la pròpia universitat. Les notes, els avisos, els programes, els missatges, els xats, etc., tot això ha d'estar a l'app. L'app ha de ser moderna, fresca, professional, en fi, ha de complir amb tot el que s'espera d'una bona app, i òbviament ha de complir tots els requisits legals de privacitat, ser segura, etc. Però sobretot ha de ser fàcil de fer anar, i ser un lloc de trobada i de comunicació de (i amb) la comunitat. Aquesta app ha de ser única, ja que els usuaris difícilment començaran a descarregar-se apps per separat. Per tant, altres apps que ja existeixen, com la de *carpooling* desenvolupada pel SIGTE, s'haurien d'integrar en aquesta en la mesura que tècnicament sigui possible. L'app també inclourà l'agenda del rector i el localitzarà el rector, de manera que si una persona necessita saber on anar-lo a buscar, ho podrà fer. També s'hi indicarà l'agenda de la resta de vicerectorats.
- 113 El **carnet de la UdG** ha d'estar també en aquesta app com es fa en l'actualitat i s'ha de poder descarregar a les aplicacions a l'ús (Google Wallet i similars). Aquest carnet ha d'estar vinculat a més beneficis i descomptes. Actualment, el carnet UdG és una eina desaprofitada. Sembla haver-se renunciat a un sistema d'acords amb empreses i administracions perquè el carnet UdG serveixi per a quelcom més que per a fer-lo servir a la biblioteca. Amb el carnet d'altres universitats els alumnes (i els professors) tenen descomptes o avantatges a molts llocs. Això també reforça la sensació de pertinença a una universitat. Si ara un entra a La Meva UdG, secció "Descomptes, ofertes i promocions", troba nou apartats (hostaleria, viatges, esport, salut, mobilitat, etc.). En vuit d'ells hi ha zero descomptes, ofertes i promocions disponibles. En un (salut i benestar) n'hi ha dues: un descompte per fer-se anàlisis clínics i un descompte per fer-se la depilació làser. Si això és tot el que pot oferir la

UdG a la seva comunitat universitària, ens temem que això no sigui molt. Cal millorar l'oferta de descomptes amb una feina de col·laboració i aliança amb els comerços de Girona, que treballarem amb el VR d'impacte social.

8. Doble factor d'autenticació

- 114 No té sentit que accedir a la web de la UdG es converteixi en una cursa d'obstacles. Quan un comença una sessió a la web, ja ho fa amb un entrebanc, és a dir, es comença de la pitjor manera possible. Eliminarem o simplificarem al màxim l'actual sistema d'accés. Actualment, cal autenticar-se en el sistema amb una contrasenya i un segon factor, basat en una app. Aquest sistema és pesat i ortopèdic. En altres universitats (com la UOC), el sistema et permet prescindir del doble factor, per exemple per un període de 30 dies. **Estudiarem i implementarem alternatives al sistema actual** com aquesta, de manera que accedir al sistema sigui més àgil i senzill i no fem perdre el temps a la gent.

9. Governança

I. Una manera de treballar

- 115 Proposem una manera de treballar compromesa a la UdG. Un estil de treball consistent en mirar els problemes de fit a fit, prendre els toros per les banyes, i resoldre les dificultats. El compromís es tradueix en el fet de ser a la UdG físicament, treballar-hi, fer-hi vida, i gestionar-la. Les reunions s'han de fer a la UdG, no en llocs privats, hospitals o centres diferents de la pròpia universitat. A les reunions universitàries externes (conferències de rectors, etc.) s'hi ha d'assistir. Calen persones compromeses amb aquest estil de gestió i no experts en delegar o divos absents. No posarem l'èmfasi en les normes (encara que alguns de nosaltres vinguem de Dret): la pandèmia ens ha ensenyat que la virtut que serveix millor a la persecució dels interessos individuals no és la conformitat a les regles, sinó la flexibilitat (com ja va fer notar Zygmunt Bauman, 2007). Hem de ser flexibles per a adaptar-nos a les circumstàncies que són cada cop més canviants, perquè vivim en una societat "oberta", en la que ja no podem viure en la certesa. Però **tenir un rector que és jurista té un avantatge evident**, ja que bàsicament en tota acció de govern hi ha dues condicions que s'han de complir: primer, que sigui legal, i segona, que sigui viable econòmicament. Almenys la primera ja vindrà donada gràcies a la condició de jurista del rector.

II. Estructura rectorat

- 116 Proposem una estructura renovada, amb un increment en el número de vicerectorats i una distribució de tasques diferents, que incorpora també objectius nous:

- VICERECTORATS

1. Vicerector de docència i aprenentatge: Joaquim Majó Fernandez (FT)

Adjunt de Màsters: Dani Blasco (FT)

S'ocupa de l'aprenentatge. Preferim aquest nom a "docència" perquè la docència posa l'accent en el professorat i no en l'estudiant. L'aprenentatge pressuposa sempre l'estudiant (hi hagi o no professorat). En el sentit tradicional, inclou tant la docència com la planificació acadèmica, que s'entenen com a aspectes indestruïbles o inseparables. Es posa un accent especial en la potenciació dels estudis de Màster.

2. Vicerectora de ciència oberta: Fabiola Vilaseca Morera (EPS)

Delegada d'impuls a la recerca: Carme Carrion Ribas (FM)

S'ocupa de coordinar i impulsar la generació del coneixement mitjançant la recerca, així com la seva transferència i divulgació; la relació amb el Parc científic, gestionar la col·laboració entre empreses, impulsar la creació d'empreses (spin-off), incentivar la innovació, programes de mecenatge, captació de recursos, etc.

3. Vicerectorat d'impacte social: Enric Verdú Navarro (FM).

Adjunta d'impacte social: Alícia Baltasar Bague (FI).

Adjunta de relació amb l'empresa: Nela Filimon Costin (FCEE).

Delegat d'impacte social: Roger Campdepadrós Cullell (FCEE).

Potencia la interacció amb Girona i voltants; té cura dels campus i infraestructures, el vincle entre universitat i territori: empreses, ajuntaments, hospitals, centres de salut, entitats culturals, educatives i socials. Promou programes de salut comunitària i universitat saludable. Fomenta la cooperació universitària per al desenvolupament i el voluntariat local i internacional. Promou la formació intergeneracional i els programes universitaris per a majors. S'ocupa de les càtedres.

4. Vicerectora d'estudiants i alumni: Mònica Cunill Olivas (FEP).

Interlocutora de l'estudiantat, gestiona les polítiques adreçades a aquest. Incorpora la gestió en tema alumni, que es visibilitza en el nom del càrrec.

5. Vicerectora de comunitat, sostenibilitat i gènere: Susana Mantas Jiménez (FI).

Delegada de gènere: Pilar Albertín Carbó (FEP).

Fomenta la cohesió de la universitat amb un fort compromís amb la igualtat d'oportunitats, el benestar i la participació actives; polítiques de gènere, diversitat, i inclusió. S'ocupa del pla d'igualtat, la conciliació laboral (de tot el personal), la salut mental i emocional, programes d'esport, relació amb antics membres de la comunitat...

6. Vicerectora de l'equip humà: Maria Antònia Barceló (FCEE)

Adjunt de PDI: Diego Varga Linde (FL)

Adjunt de PTGAS: Sònia Senent Crous (PTGAS)

Un sol vicerectorat gestiona totes les persones que treballem a la UdG i en formen l'equip humà, però hi ha sengles adjunties que gestionen PDI i PTGAS respectivament. La gestió del PTGAS passa així pel vicerectorat en lloc de penjar directament i exclusivament de la gerència. Deixem de parlar de personal i parlem d'equip per a reforçar la cohesió de tota la plantilla i l'esperit col·lectiu.

7. Vicerector d'internacionalització i glocalització: Manuel Vial (FD)

Adjunta per a Llatinoamèrica: Silvana Canales Gutiérrez (FD)

Adjunt per a la Xina: Ningsu Luo Ren (EPS)

S'ocupa de la projecció exterior de la UdG, el treball transfronterer, la presència global a partir de l'acció local, la formació i enfortiment d'aliances amb l'estranger i tot allò amb un element inter- o transnacional.

8. Adjunt (Proto-VR) de qualitat i optimització: Albert Lladó Martínez (FD)

S'encarrega de la gestió i promoció de cultura de l'excel·lència a la UdG. Inclou la qualitat entesa com el mínim al que s'ha d'arribar, i més enllà l'assoliment del màxim potencial de la institució. La comunicació, que bàsicament s'encarregarà a fora, hi queda subsumida.

9. Vicerector d'estratègia digital i IA: Eusebi Calle Ortega (EPS)

Delegat de digitalització: Ricard Núñez Fugarolas (FEP)

Aquest VR s'ocupa de la digitalització, que és un dels reptes més importants a què ens enfrontem com a universitat.

Director Escola Doctorat: Marc Saez Zafra (FCEE)

Secretari General: Josep Rossell Costa (PTGAS)

Gerència: Una persona del sector privat que ha demanat no revelar el nom.

III. Centres

- 117 La UdG ve a ser una mena de federació de centres però també és quelcom més. Hi ha temes que un centre, o una pluralitat de centres, no poden resoldre tots sols, i hi ha qüestions més àmplies que afecten tota la universitat. És normal que de vegades hi hagi alguna tensió entre centres o entre aquests i el rectorat, però el que no és normal és la impressió, àmpliament estesa, que hi ha un abisme entre el rectorat i els centres, com si no pertanyessin a la mateixa universitat. El rectorat ha d'escoltar activament, no pot anar a remolc o donar la impressió que és un obstacle per a les iniciatives que sorgeixen; un rectorat a la contra és frustrant i esgotador: **el rectorat ha d'ajudar els centres**. En aquesta línia, el rectorat ha d'estar a prop de la gent i fer-la partícip de les decisions. No pot ser una mena d'Olimp dels deus desconnectat de la resta. En relació amb això, es podria dir que **la interfície de la UdG s'ha de canviar**. Lògicament, el rectorat assumeix unes funcions de representació i demés, però també ha d'estar al peu del carrer, per així dir-ho. La relació ha de ser propera.
- 118 S'haurà de revisar si tots els canvis organitzatius proposat per la Gerència de la UdG en el segon semestre de 2025, són apropiats pel millor funcionament de la institució. Així mateix, cal estudiar si reorganitzem els centres docents, especialment amb la incorporació de noves titulacions. Darrerament s'ha discutit la possibilitat seria crear una única Facultat de Ciències de la Salut, on incorporar els estudis d'Infermeria, Farmàcia i Medicina. Aquest debat és complex perquè hi ha centres que volen mantenir la seva singularitat però també és veritat que en altres centres s'han unit departaments o centres. Una reorganització dels centres docents amb la incorporació

de noves titulacions pot permetre una millor gestió administrativa, i maximitzar els recursos docents (p.ex., aules, laboratoris, etc). Però això s'ha de fer amb els centres i ha de ser fruit d'una reflexió meditada.

- 119 Hem de compartir accions interessants entre centres. Hi ha facultats (o escola) que tenen projectes que funcionen molt bé i que són desconeguts en la resta de la universitat; el suport del Govern de la UdG seria molt interessant en aquest sentit. Aquests projectes solen ser escalables si es té l'amplitud de mires suficient. Un parell d'exemples són (1) el Pla d'acció tutorial de la FC (veure avall, núm. 238) i (2) La Productora de la FT (veure avall, núm. 865).

IV. Reorganització de serveis

- 120 En el marc d'un nou model organitzatiu orientat a fer la UdG més àgil, eficient i centrada en les necessitats de la comunitat universitària, s'estudiarà la idoneïtat de l'estructura actual de serveis i la possible reorganització d'unitats que presenten solapaments funcionals o manca de coherència operativa. Aquest procés d'anàlisi no té per objectiu augmentar la càrrega de treball ni generar noves exigències administratives, sinó garantir que els serveis existents funcionen de manera coordinada, amb rutes clares, processos simplificats i una millor experiència per a estudiants, PDI i PTGAS. En aquest context, i sense avançar conclusions definitives, es considera especialment rellevant la creació de tres nous serveis transversals, que es configurarien a partir de la reorganització i integració d'algunes unitats actuals. Les seves funcions generals serien les següents:

1. Servei de Benestar de la Comunitat UdG

- 121 Aquest servei vetllarà per garantir un entorn universitari saludable, inclusiu i segur per al conjunt de la comunitat universitària. Impulsarà accions de salut física i emocional, de convivència i mediació, d'inclusió i accessibilitat, d'igualtat i de suport a la diversitat. El seu objectiu central serà millorar la qualitat de vida i el benestar integral d'estudiants, PDI i PTGAS, articulant polítiques transversals que afavoreixin una UdG cohesionada, respectuosa i orientada a les persones.

2. Servei de Vida Universitària i Participació UdG (Finestra Única)

- 122 Aquest servei agruparà totes les oportunitats que complementen i enriqueixen l'experiència universitària: mobilitats nacionals i internacionals, pràctiques externes, orientació professional, voluntariat, activitats culturals i esportives, suport a entitats i associacions i altres iniciatives de participació. Com a finestra única, facilitarà un accés senzill, ordenat i coherent a tots aquests recursos, reforçant l'autonomia i la implicació activa de l'estudiantat. A més, disposarà d'un accés directe i fluid als centres docents en aquelles actuacions que requereixen coordinació acadèmica o operativa —com les pràctiques i la mobilitat— per garantir un servei eficient, àgil i integrat.

3. Servei de Qualitat i Garantia Institucional UdG

- 123 Aquest servei actuarà amb independència operativa per verificar, supervisar i garantir que els processos acadèmics, administratius, de recerca i de gestió es desenvolupen de manera correcta i eficient. Serà una eina institucional de control, transparència i millora contínua. Assumirà la responsabilitat del Sistema de Garantia Interna de Qualitat (SGIQ) i del cicle VSMA de les titulacions, donant suport i supervisant els centres en la seva implementació. Així mateix, serà el responsable de les dades institucionals i del *data warehouse*, assegurant la coherència, fiabilitat i disponibilitat de les dades per a la presa de decisions estratègiques i la rendició de comptes.
- 124 Aquest estudi global de serveis permetrà determinar amb precisió quines unitats, funcions i recursos s'han d'integrar en aquests nous serveis, per assolir un model més ordenat, funcional i alineat amb els objectius estratègics de la UdG, beneficiant de manera directa tota la comunitat universitària.

V. Motivació dels acords

- 125 Amb caràcter general introduïrem el deure o costum de motivar *totes* les resolucions administratives que dictin els òrgans de la institució. La norma (Llei 39/2015, art. 35) només obliga a fer-ho amb les que son contràries o limiten els drets o interessos legítims d'interessats (més els actes discrecionals i algunes altres especificitats), però es una bona pràctica fer-ho en tots els casos. D'aquesta manera s'informa correctament a l'administrat i es promou la transparència i el bon govern.

VI. Menys excepcionalitat

- 126 Cal evitar de manera clara la governança basada en l'amiguisme i l'excepcionalitat. No pot ser que les normes tinguin llistes de requisits que acaben sempre amb un "excepcionalment" que s'utilitza per afavorir les excepcions i suposen fractures perilloses del principi d'igualtat. **No pot deixar-se l'excepcionalitat a discreció de Rectorat** a persones que no compleixen els requisits establerts en una norma. La seguretat jurídica i el principi d'igualtat obliguen a evitar els "vestits a mida" i les excepcionalitats, que en definitiva constitueixen exemples d'arbitrarietat, molt greus en el context d'una administració.
- 127 **Vetllarem perquè la governança sigui transparent i igualitària**, i que tothom compleixi amb les normes, reglaments i altres codis que regulen la vida universitària en la UdG, però aquesta "excepcionalitat" present en la majoria de la normativa UdG, provoca que moltes persones de la comunitat universitària tinguin la sensació que hi ha mecanismes discrecionals per saltar-se la normativa (p. ex., si no compleixes amb els trams per a ser professor/a emèrit/a, hi ha la possibilitat que el rector t'eximeixi d'aquest requisit; en les convocatòries de concursos de places docents, es poden posar membres del tribunal d'àrees afins, d'afinitat en realitat molt discutible, quan en realitat es podrien trobar aquests altres membres a totes les universitats espanyoles o estrangeres amb les mateixes àrees de coneixement).

VII. Acabar amb els fets consumats

- 128 En moltes unitats i centres de la UdG, la governança no és suficient participativa, o millor dit, la convocatòria de reunions dels òrgans col·legiats és la mínima que marca el reglament (quan no fins i tot inferior). Hi ha un estil de governança on els equips directius son els que governen, i informen als òrgans col·legiats una vegada a l'any, perquè beneixin allò que han fet. Hi ha una manca de transparència i una política de fets consumats. No pot estranyar, doncs, que la participació de la comunitat universitària en la governança sigui molt baix i que un nombre probablement creixent de persones s'acabi desinteressant per la gestió. Front d'això, impulsarem una nova manera de treballar: **els òrgans s'han de reunir no només per a aprovar acords, sinó també per a deliberar i informar.**
- 129 A qualsevol observador extern a la UdG segurament li sorprendria com n'és, de freqüent, l'adopció d'acords per assentiment. Com hom coneix, és perfectament lícit fer-ho i és habitual en els òrgans col·legiats, quan tothom simplement està d'acord. De vegades, s'acorden coses respecte de les quals no hi ha alternativa (com pot ser l'adaptació a una normativa superior). En altres ocasions, però, es recorre a aquesta estratagema per a eludir el debat que seria necessari o fins i tot per a evitar una decisió inconvenient, com ha succeït recentment en algun Departament. Convé **evitar l'abús de l'aprovació d'acords per assentiment**, motivar els acords, que el sector de la comunitat a qui pertocui es pronunciï.

VIII. Revisió de la normativa

- 130 La UdG és una universitat hiperregulada. No és l'únic cas. Les universitats europees en general estan subjectes a un teixit normatiu molt més dens que les universitats nord-americanes, per exemple. Resultat d'això és que aquestes són molt més adaptables al canvi i això els dona un avantatge intel·lectual i competitiu (Christensen / Eyring, 2011). A més, el mercat contínuament demana que tot sigui més gran i millor. La rigidesa normativa i administrativa ens fa poc competitiu i com a universitat petita-mitjana, ho tenim encara més complicat. Un exemple d'això és que, per a poder impartir un títol en modalitat online, cal dur a terme un procés d'acreditació que dura anys. Mentrestant, altres països poden crear un programa a mida del nostre *target*. **Cal impulsar una flexibilització d'aquest marc normatiu i administratiu.**
- 131 **Revisarem la normativa de la UdG**, que és millorable des del punt de vista de la tècnica legislativa. S'ha de posar especial èmfasi en les disposicions que tinguin ja més anys i que encara resultin vigents i aplicables. Tradicionalment, la qualitat normativa a la UdG no ha estat avaluada, i en alguns casos, és bastant baixa o deficient. Encara es fa palès en moltes disposicions que hi ha enunciats ambigus, incomplets o força millorables. Per fer això, cal o bé que el secretariat dels òrgans que aproven normativa disposi dels coneixements necessaris, o bé que l'Assessoria Jurídica o una altra instància revisi la mateixa (abans de la seva aprovació). Atès que el risc de desbordar l'Assessoria, ja molt saturada, és molt gran, cal buscar l'alternativa, si cal, amb assessorament extern. No oblidem, però, que tenim una

Facultat de Dret, amb estudiantat que precisament en sap, de redacció legal, i per tant una oportunitat per a ell és implicar-se en aquestes tasques com a part de la seva formació.

- 132 Al mateix temps que es millora la normativa, cal fer-la disminuir. La normativa es retroalimenta, hi ha normativa que dona la impressió que té com a única missió que la normativa es compleixi (Vergés, 2024). No pot ser que hi hagi tantes disposicions per a qualsevol cosa. L'excés de normativa (la marea legislativa a la que es feia referència més amunt, núm. 21), complica la determinació del realment important, dificulta saber què cal fer realment, etc. **Cal simplificar la normativa**, en definitiva. Això no vol dir que no es facin noves disposicions si són realment necessàries, però sempre tenint en compte un principi d'economia i de concisió, conforme a la ja referida tècnica legislativa.

IX. Secretaria General

- 133 Deixant l'anterior de banda, cal replantejar el paper i naturalesa de la Secretaria General. Ateses les seves funcions, que la majoria d'acords tenen un rerefons tècnic, que sovint cal el suport de l'Assessoria Jurídica, en fi, pel seu rol de certificador d'acords i altres tasques similars, no té sentit que un membre del PDI ocupi aquesta posició. En la línia d'anar professionalitzant i tecnificant la universitat (línia que en part s'havia iniciat anteriorment), idealment **la Secretaria General s'ha de professionalitzar**. Per això proposem un Secretari General procedent del PTGAS.

X. Revisió dels Estatuts

- 134 Hom podria pensar que amb els nous Estatuts de la UdG s'ha fet un pas endavant. No és així. Els estatuts han servit per a donar compliment a una nova llei, i es van elaborar només per aquest imperatiu; poden ser una bona transposició de la llei, però poca cosa més. No han sorgit d'una iniciativa pròpia, sinó que són un signe més del seguidisme i de l'anar a la deriva que ha caracteritzat la institució en els darrers anys. La tramitació dels estatuts ho demostra, ja que no es distingeix entre el contingut que és pròpiament compliment de la llei i el que és més purament polític i idiosincràtic de la UdG. En realitat, aquest manca de nitidesa i de distinció revela la manca d'originalitat i d'ambició. **Cal ser més ambiciosos com a institució** i com a col·lectiu, cal una aposta decidida per l'ecologisme i que en siguem un referent, cal fer un salt en allò que creuem que ha de ser la nostra marca personal. En aquest procés de redescobriments, de reidentificació i reorientació, el Rectorat ha de liderar el canvi i no ser simplement un espectador. Necessitem uns nous Estatuts que siguin mostra del nostre caràcter i de qui som, no un mer eco de la legislació de torn que amb prou feines ens separa de la resta d'universitats.
- 135 Òbviament, algú podria dir que quan s'acaben d'aprovar uns Estatuts no és el moment de fer-ne uns de nous. Totalment d'acord! Però: a) ningú no ha dit que el canvi hagi de ser immediat, i b) el mateix legislador se n'ha adonat que cal canviar el marc legislatiu establert amb la LOSU i ha anunciat diferents reformes, que previsiblement s'aprovaran en els pròxims mesos. Per tant, les universitats ens

veurem obligades a adaptar els nostres Estatuts a aquesta nova regulació, i és aquest context el que ens brinda una ocasió per a aprofundir en el canvi que volem. Podem aprofitar aquesta ocasió per a marcar el nou rumb de la universitat, cosa que no s'havia fet fins ara.

XI. Claustre

- 136 **Les sessions del Claustre s'han de replantejar.** El Claustre és el màxim òrgan de representació de la universitat, on hi estan representats, doncs, tots els seus col·lectius. Però com és sobradament conegut, molta gent no hi va, sigui perquè troba que les sessions es fan interminables, perquè els temes no són del seu interès, perquè hi ha massa reunions o per altres motius. Com en part s'ha apuntat, cal treballar per un canvi de mentalitat i entendre que el temps és molt limitat: l'agilitat de les reunions pot contribuir a millorar-ne l'assistència i, de retruc, la participació. Per exemple, als claustres es perd molt de temps amb presentacions i, en conseqüència, hi ha poc temps pel debat. Els temps que acostuma a acordar la Mesa (3 minuts per intervenció) són insuficients per a articular una resposta a una presentació que pot haver durat 45 minuts. Això suposa un desequilibri molt greu entre qui presenta des d'una posició de poder i el públic assistent, que amb prou feines pot participar realment. Quin és, doncs, el sentit d'assistir-hi?
- 137 Cal també partir de la base que ni el Claustre (ni cap altre òrgan, però sobretot aquest) **no és un lloc on venir a esmorzar**. Eliminarem aquests esmorzars que propicien aglomeracions de gent i dificulten l'accés a les reunions.
- 138 Cal així mateix **replantejar la funció de la Secretaria del Claustre**, que ha d'actuar amb el rigor i la seriositat que l'òrgan i la institució mereixen. Els acords, per exemple, de concessió d'un doctorat honoris causa, o els punts d'un ordre d'un dia, etc., s'han de llegir tal com són, sense alteracions ni improvisacions. La Secretaria ha de portar els temes preparats, per a poder donar resposta a les preguntes que es plantegin en els òrgans. La feina de la secretaria no acaba amb la reunió, sinó que ha de donar constància d'allò acordat, i informar-ne la comunitat. Per això, s'ha de fer un vídeo-resum del claustre i del consell de govern, i que estigui disponible en un termini curt de temps.

XII. Recuperar el consens

- 139 **Cal recuperar els consensos** en la presa d'acords. Lògicament, el joc de les majories democràtiques significa que qui tingui la major part dels vots (i aquest és sovint el Rectorat) pot imposar el seu criteri a la minoria, però una democràcia ben entesa es basa més aviat en el respecte a la minoria. Una democràcia mal entesa ha portat a una política d'esclafament de l'opinió discrepant, que asfixia el pensament dissident i acaba imposant, de fet, una mena de pensament únic. Per això cal recuperar i, en el possible, crear, nous espais de diàleg i trobada. L'entesa única neix de la "fusió d'horitzons" (Georg Gadamer), que es tracen i s'expandeixen a mesura que s'acumula experiència vital. Aquesta fusió només pot provenir de l'experiència compartida, la qual pressuposa haver compartit l'espai (Bauman). No

és suficient congratular-nos perquè hi hagi hagut debat, o agrair el suport dels que voten a favor de la proposta guanyadora, sinó que cal evitar que en aquest “estira i arronsa” propi del bon debat democràtic ningú no en surti ferit o menystingut. Una democràcia ben entesa implica, per exemple, que si diversos centres s’oposen a una proposta al Consell de govern, s’hauria d’enretirar i negociar. Cal evitar donar la impressió que en lloc d’una democràcia vivim en una “dictadura soft” o, per dir-ho d’una altra manera, una “dictablanda” on l’equip rectoral utilitza el seu nombre de vots per a aixafar qualsevol possible oposició o dissidència. **Instaurarem un estil més dialogant i amb respecte a la minoria.**

XIII. Més debat

- 140 Amb aquest ànim de pal·liar, en la mesura del possible, el biaix jeràrquic de la governança universitària, convé introduir **bombolles d’oxigen democràtic**. Cal crear espais de debat que, sense usurpar les funcions decisòries pròpies dels òrgans normativament previstos, valorin propostes i creïn estats d’opinió, que es puguin traslladar després a les instàncies oportunes. En pro de la transparència, convé evitar la sensació que hi ha coses que s’han acordat a porta tancada. A més, cal acostar el Rectorat a tota la comunitat, ja que, encara que sembli mentida, la majoria d’aquesta ignora què fa un rector o rectora o el seu equip.
- 141 Al mateix temps, cal valorar plataformes de participació (com “Som”) que no han donat els resultats esperats. Cal analitzar la conveniència de mantenir una plataforma que no funciona adequadament i substituir-la per altres alternatives.
- 142 En aquesta línia, cal potenciar el diàleg entre el Rectorat i la comunitat universitària. Per això, es proposa de crear nous espais de trobada entre el rector i el seu equip i la comunitat UdG. A tal efecte, es fixaran visites als centres, o al mateix espai del Rectorat, en les que qualsevol persona es pugui adreçar al rector, individualment o col·lectiva. De manera el més regular possible, es programaran trobades amb la comunitat, d’assistència lliure.

XIV. Consell de Direcció

- 143 El Rectorat d’una universitat no pot actuar com una persona autista. Els deganats no es poden sentir sols i abandonats pel seu Rectorat. Certament, poden sorgir en moments puntuals tensions, pròpies de qualsevol procés de decisió on s’hagin, per exemple, d’assignar recursos escassos (sempre són escassos). Però cal trencar una dinàmica en la qual els centres intenten fer la seva política sabent que el Rectorat no només no els ajudarà, sinó que els posarà pals a les rodes, o que el Rectorat farà “la seva política” al marge dels centres. No volem citar aquí exemples concrets però el lector segurament en coneixerà més d’un. Per això, cal articular processos de codecisió amb els deganats. En aquesta línia, **cal potenciar encara més el Consell de Direcció + Degans + Direcció d’Escola**. Això s’aconsegueix eliminant les reunions del Rectorat en solitari: els centres hi ha d’estar sempre presents (o com a mínim, convidats). **S’ha de sumar, no dividir.**

XV. Més lideratge

- 144 **La UdG necessita lideratge.** En èpoques anteriors s'ha renunciat a exercir un lideratge i s'ha optat per descentralitzar tot el que s'ha pogut. Aquesta política és molt convenient per a evitar tensions o picabaralles amb els departaments o altres estructures de la universitat, però el preu que es paga és que s'abandona la responsabilitat de direcció que té tot Rectorat. Delegar és molt fàcil si no es vol assumir el cost d'haver de dirigir. Això no significa que el lideratge hagi de ser d'esquenes a aquestes estructures, sinó ben al contrari. El lideratge s'ha d'exercir com a resultat del treball previ i del consens aconseguit a base de diàleg i col·laboració. Hem de potenciar aquest consens: **el diàleg es practica dialogant**, no dient que es dialoga.

XVI. Consell d'estudiants

- 145 Trobar estudiants que es vulguin implicar en la gestió universitària és difícil per raons òbvies: l'estudiantat ha d'estudiar, i qualsevol altra cosa és una distracció. Però al mateix temps, no es pot governar d'esquenes a ells i elles. El problema s'agreuja si es té en compte que normalment l'estudiantat té la sensació que no es té en consideració el que diuen, que no se'ls escolta. Nosaltres canviarem això i passarem a fer una **escolta activa**.
- 146 També **donarem més visibilitat a l'acció estudiantil**. Les activitats estudiantils han d'aparèixer a les pàgines web, les pantalles de televisions, l'agenda de la UdG, etc., igual que les activitats organitzades per la universitat, perquè l'estudiantat *també* és universitat, malgrat que no caldria ni dir-ho. També crearem accions específiques dirigides a potenciar la visibilitat del Consell i de les activitats de l'estudiantat. Crearem borses de viatge i ajuts concrets per a potenciar el contacte i la col·laboració amb estudiants d'altres institucions. La nostra idea passa per eliminar el paternalisme existent i ajudar perquè l'estudiantat pugui desenvolupar-se i funcionar de manera el més autònoma possible.

XVII. Comitè assessor o d'experts

*Els esdeveniments que anem repetint, / any rere any,
/ ens deixen marca, / de la casa, / o de la vida, / que tant li fa.*
(Mariàngela Vilallonga, 2025)

- 147 La UdG acumula un grapat de persones que han passat per posicions de molta responsabilitat, el que inclou, almenys, exrectors, exdegans, expresidents de diversos òrgans (Patronat, Consell Social, etc.). Aquestes persones acumulen una experiència i aprenentatge valuosos i és normal que hi comptem i que els demanem guiatge i consell. **Constituïrem un Consell assessor** amb les persones expertes o sàvies (el nom apropiat es pot acabar de concretar consensuadament) que poden aportar aquest aprenentatge acumulat i que la UdG se segueix beneficiant de la seva clarividència i recomanacions. Es poden crear sinergies amb el CASFU. És

diferent del comitè que ja existeix en el si del Consell Social però es pot aprofitar aquesta experiència.

XVIII. Coordinacions d'estudis

- 148 Hi ha moltes universitats on la figura de coordinador o coordinadora d'estudis no existeix, perquè les seves funcions s'atribueixen a un vicedeganat. Obrirem el debat sobre aquesta qüestió. El canvi suposaria una modificació d'Estatuts, que es pot dur a terme en el marc de la propera adaptació legal que igualment s'haurà de fer. D'aquesta manera, **les coordinacions d'estudi es convertiran en vicedegats** (o sotsdirecció, en el cas de l'Escola).

XIX. Processos electorals

- 149 **Revisarem la configuració i calendarització dels processos electorals.** Per exemple, en les eleccions a rector a rectora hi ha una setmana des que es comença la campanya fins que es vota. No pot sorprendre a ningú que la participació acabi essent baixa. A més, els candidats o candidates no tenen temps material de gastar les assignacions dineràries que fa el rectorat. Cal disposar de més temps i poder fer despesa abans.

XX. Clínica d'intervenció social i jurídica

- 150 Donarem un nou impuls i **ampliarem l'actual Clínica d'intervenció social i jurídica.** Crearem un delegat del rector per a dirigir-la amb un recolzament oficial des del Rectorat. La Clínica presta assessorament a persones desafavorides i emprèn accions de caràcter social. L'obrirem a l'estudiantat d'altres centres.

II. DOCÈNCIA

A) Bolonya ha caducat

- 151 La societat ha canviat més ràpid que la universitat i ens ha enganxat amb el peu canviat. La reflexió que vàrem fer sobre la docència al segle XXI ha quedat obsoleta abans i tot de posar-la en pràctica. Ara per ara, no podem dir del cert si la universitat seguirà existint, no ja a finals de segle, sinó a mitjans. La IA ho està canviant tot, i en sis mesos ha transformat la docència i l'aprenentatge. L'estudiantat sent que ja no cal que vingui a classe, que els dubtes els resol millor amb una eina informàtica, la qual grava les classes, esquematitza, et fa el Power Point, un simulacre d'examen, etc. El rol del professorat està més en qüestió que mai. El professorat ja no és la clau d'accés al saber que es troba amb un simple click o un prompt a la IA. La IA suposa el risc de condemnar la universitat a la irrellevància. O ens situem a la cresta de l'onada del canvi tecnològic, o estem fora de joc. A l'extraradi del desenvolupament tècnic, esdevindrem no competitiu. Altres opcions de formació que ja estan fent irrupció (formació *in company*, MOOCS convalidables, etc.) ja ens

estan menjant el terreny. Per tant ens hem de deixar d'autoenganyar. Ja no té sentit plantejar activitats docents "micro" que es resolien amb l'ordinador (o una foto amb el mòbil) sense cap esforç per part de l'estudiant. **El Pla Bolonya ha fracassat.** L'hem de replantejar. Per exemple, assignatures importants i necessàries varen desaparèixer i es varen substituir per altres més aviat dubtoses o discutibles.

- 152 El nostre estudiantat pot ara estudiar a qualsevol universitat del món. L'idioma deixarà aviat de ser un obstacle, gràcies a la traducció simultània amb IA. Uns airpods substitueixen anys d'estudi penós de l'idioma forà. Ja no cal treure's el nivell que sigui d'anglès o qualsevol altra llengua. Això és un risc, però també una oportunitat. Sempre hem sentit a dir que la UdG és una universitat territorial. Però ja no. El territori ja no és "el territori". Les fronteres s'esvaeixen. Una empresa a Alemanya pot contractar un treballador de Girona que treballa des de casa, i s'estalvia gran part del seu cost: només cal que vagi i vingui presencialment de tant en tant. Si els treballadors poden estar allà on sigui, també l'estudiantat. L'empresa es deslocalitza simplement perquè perd el sentit la idea mateix de lloc. D'igual manera ha de passar amb la universitat. Hem d'aprendre de l'empresa: no podem ser superbs, sinó que hem de reconèixer que en podem aprendre molt, de l'empresa. Si el sector empresarial ens valora, els nostres graduats també seran valorats per les empreses. No ens equivoquem, perquè l'Administració Pública té els seus propis problemes: els governs, que ens infrafinancen sistemàticament i que tenen agendes curtplocistes, no ens salvaran. No podem tampoc seguir aferrats al plantejament de la universitat medieval. El nostre estudiantat és el món sencer. Hem d'oferir el nostre ensenyament sense fronteres, hem de transcendir el territori immediat de Girona i arribar a tot arreu. **La UdG ha de deixar de ser una universitat territorial, ha de deixar d'autolimitar-se.** Com se sol dir en anglès, *the sky is the limit*. Per tant, l'èmfasi en la presencialitat és errat. Hem d'anar cap a plantejaments no presencials o, també, híbrids (*blended*). Hem de protagonitzar una transformació profunda, perquè els nostres estudis s'ofereixen a l'estudiantat de tot el món. Ara és el moment de protagonitzar un canvi, un canvi il·lusionant i engrescador, que encara podem encetar, abans que sigui massa tard.

B) Polítiques i accions de programació docent

- 153 Un dels aspectes més rellevants de la nostra proposta **és treballar conjuntament amb els deganats i la Direcció de l'Escola** per identificar els trets comuns en el funcionament ordinari i avançar cap a la màxima harmonització possible, amb l'objectiu de facilitar els processos acadèmics i administratius de la UdG.
- 154 Aquesta coordinació no ha de suposar necessàriament la uniformitat absoluta, sinó que ha de permetre posar en valor les singularitats de cada centre docent, sempre que siguin volgudes i consensuades. **Volem una universitat que, sobre un tronc comú de governança docent compartida, faci emergir i projecti les singularitats pròpies de cada centre allà on siguin necessàries.**
- 155 En aquesta línia, ens proposem **revitalitzar el Consell de degans, deganes i director o directora** com a espai estable de debat i consulta sobre els principals

aspectes de la governança de la docència i sobre l'orientació estratègica de la universitat.

- 156 Un tema important a debatre en aquest espai és el **nou model d'assignació de recursos docents** que ha d'anar més enllà de l'actual repartiment de crèdits lligats gairebé exclusivament al nombre d'estudiants i al nivell d'experimentalitat. Diversos centres ens han transmès la preocupació perquè tenen grups molt nombrosos i lògicament no és el mateix fer classe, corregir activitats, etc., amb grups així que amb altres de petits.
- 157 Per fer-ho, serà essencial una anàlisi del **mapa actual de titulacions** i de les noves propostes de graus, màsters i doctorats que es puguin planificar en el futur. Pel que fa als graus, convindria consensuar entre tots els deganats i direccions un disseny el més estable i coordinat possible. Com més comparables siguin les estructures dels diversos graus, més fàcil serà desplegar accions conjuntes de caràcter institucional. Plans d'estudis més flexibles i modulars, amb itineraris adaptables i optatives que es puguin compartir quan convingui.
- 158 Per fer-ho possible, **crearem un Pla de Flexibilitat Curricular** de la UdG, que permeti revisar i actualitzar periòdicament l'oferta formativa i els seus itineraris. Aquest pla hauria d'incloure mecanismes per afavorir la modularitat dels estudis, la compatibilitat d'optatives entre graus i centres, i la integració progressiva de microcredencials reconegudes en els plans d'estudi oficials. El Pla de Flexibilitat ha de ser un instrument viu i revisable, plenament integrat al Consell de Degans, que asseguri una adaptació àgil a les noves necessitats socials, professionals i científiques, sense perdre la coherència interna de les titulacions. D'aquesta manera, la universitat podria anticipar-se als canvis i promoure itineraris més personalitzats, interfacultatius i internacionals.
- 159 L'objectiu principal és **guanyar flexibilitat en les decisions de planificació docent**. Som conscients que les directrius externes imposen calendaris molt llargs per a qualsevol modificació de plans d'estudi; per això cal explorar mecanismes interns que permetin una adaptació més àgil a noves necessitats.
- 160 En aquest marc, és fonamental **integrar les microcredencials en l'oferta acadèmica dels centres**. Aquestes poden actuar com a pont entre la universitat i les necessitats emergents del mercat laboral, alhora que faciliten la requalificació dels professionals en actiu mitjançant la formació universitària.
- 161 La flexibilitat també ha d'afectar la forma com s'imparteix la docència. Tot i que **la presencialitat és un eix identitari** de la nostra universitat, hem d'estar oberts a **noves modalitats d'ensenyament que permetin ajustar o diversificar els nivells de presencialitat** quan això comporti una millora docent o una major adaptació a les tipologies d'aprenentatge. També es pot utilitzar per diferenciar la tipologia docent entre grups amb diferents necessitats (per exemple un grup basat en l'avaluació continua vs un grup més basat en una mena d'avaluació única).

- 162 Repensar aquesta nova presencialitat també comporta **repensar com es computa la dedicació docent del professorat**, per això un element important de tot plegat serà definir de nou la dedicació docent del professorat en la línia del que s'ha començat a fer amb el Pla de Dedicació Acadèmica.
- 163 Caldrà definir criteris més precisos que garanteixin una distribució equilibrada i justa de la càrrega docent entre tot el professorat, independentment del cos al qual pertanyi o de la tipologia d'assignatura que imparteixi. Actualment la mesura que tenim per definir la dedicació docent són els crèdits docents que s'assignen i que van directament relacionats (amb la corresponent ponderació per grups i subgrups) amb els crèdits de l'assignatura que ha de fer l'estudiant. Tanmateix, **cal repensar aquesta correspondència directa** o si hi pot haver una nova correspondència ponderada entre els crèdits d'estudiant i la dedicació en una nova mesura (potser en hores) que expliciti la dedicació docent del professorat i, a més, avançar cap a un model que incorpori factors correctors o de ponderació, que reflecteixin millor la dedicació efectiva del professorat.

És essencial reconèixer que no totes les activitats docents comporten la mateixa dedicació real. La càrrega pot variar segons la naturalesa de l'assignatura —tant pel que fa a la seva tipologia dins del pla d'estudis (bàsica, obligatòria o optativa) com pel seu enfocament (teòrica, pràctica, experimental o mixta)—, la metodologia docent emprada (sessions magistrals, treball per projectes, aprenentatge basat en problemes, etc.), la quantitat de treball de correcció i de seguiment individualitzat o per grups, o el nombre d'estudiants i subgrups associats. També influeixen factors com la novetat o complexitat de l'assignatura —ja sigui dins del pla d'estudis o per al mateix professorat—, els requeriments de preparació i actualització de materials, o la llengua en què s'imparteix. A més, la necessitat creixent de disposar de coordinadors de mòdul i, en alguns casos, de coordinadors d'assignatures compartides entre diversos graus, és un altre element que caldrà incorporar en aquest debat sobre la dedicació docent. Tot aquest és un debat que impulsarem.

- 164 L'objectiu és que tot el professorat, sigui del cos que sigui i independentment del tipus d'assignatura que imparteixi, pugui considerar que desenvolupa **una tasca equilibrada, reconeguda i equivalent** en esforç en el marc de la seva dedicació acadèmica en conjunt. Aquest debat és clau per garantir una docència equilibrada, de qualitat i sostenible dins del conjunt de la institució.

C) Una nova concepció de la docència

1. Cal conèixer l'estudiantat

- 165 La gran classicista Mary Beard diu que la docència és un exercici d'empatia, en el sentit que el professorat ha de posar-se en el lloc de l'estudiant i imaginar-se el diàleg que pot haver-hi entre els dos. Però **com podem fer un exercici d'empatia quan no coneixem absolutament res de l'estudiant?** Per estrany que sembli, la universitat sap molt poca cosa del seu estudiantat. Com pot ser això? S'ha arribat a fer una reflexió sobre com ha de ser la nostra docència, sense analitzar els i les estudiants com són, què els preocupa, quina vida porten, què els agrada, què els

inquieta, quines preocupacions i aspiracions tenen, etc. Cal una sociologia i una antropologia de l'estudiantat. Cal entrevistar-los, enquestar-los, saber què pensen, intercanviar-hi punts de vista, en fi, saber qui són. Hem de saber si estudien a casa, al bar, a la biblioteca o en un altre lloc; per què ens han triat per a la seva educació; si treballen o no; les seves aspiracions i anhels; si viuen amb els pares, en pisos d'estudiants o en una residència, etc. Els fem algunes enquestes per saber que pensen del professorat, com si el professorat estigués al centre de l'univers (mentre diem que l'estudiant ha d'estar al centre del procés d'aprenentatge), però no sabem què pensa l'estudiantat de si mateix. Sembla difícil que el professorat pugui enfocar bé la seva activitat docent sense informació al respecte, especialment en uns temps com els actuals, en què arriben a les aules estudiants molt diferents als anteriors.

Hem de conèixer millor l'estudiant, i per això l'estudiarem i enquestarem.

- 166 La docència actual s'enfronta a un (d'entre molts) dilemes. En l'estudiantat hi ha bàsicament dos grups. Un d'ells entén que la vida al campus és una part essencial del fet d'estudiar a la universitat. Estudiar és, bàsicament, venir a classe i trobar-se amb els companys i companyes. Sovint, per a aquesta part de l'estudiantat, el pas per la universitat és també el moment de créixer i madurar personalment. L'altre grup, en canvi, no vol passar temps al campus per a obtenir un títol. Volen estudiar quan poden estudiar, sovint després de la feina. Haver d'anar a classe és per a ells una servitud inassumible. Aquesta part de l'estudiantat típicament ja ha "crescut" abans. Hem de treballar amb aquestes dues variables. Per això durem a terme un **estudi sistemàtic de les titulacions que convindria oferir també en format semipresencial o fins i tot en línia.**
- 167 Donarem suport per a la tramitació i adaptació de les titulacions que facin aquest pas. **Farem un estudi de prospectiva entre el nostre estudiantat per a veure quines són les preferències** a aquest respecte: escoltarem la veu de l'estudiantat.
- 168 Hem de reconèixer que a una part d'aquest li costa, en tot cas, entrar en la dinàmica de la universitat, i és per això que necessita cursos zero de suport i ajuda a l'aprenentatge. **Detectarem aquestes necessitats i analitzarem com donar-los la millor resposta.**

2. Cal un segell propi

- 169 La UdG no és prou original. Cal reconèixer aquest problema com a pas previ per a engegar accions adreçades a contrarestar-lo i corregir-lo. Un dels principals problemes que tenim és la **manca d'un mètode docent propi**. No ens caracteritzem per res en concret, metodològicament parlant. També és difícil que fem millor que altres universitats més grans el que elles ja fan molt bé. Potser, en lloc d'intentar imitar els líders, hem de trobar el nostre camí i ser complementaris, trobar el nostre nínxol de mercat, per així dir-ho. Hem de trobar allò que som únics en fer així de bé. **Cal una senya d'identitat.**
- 170 Certament, som una universitat de proximitat, però això no és una exclusiva de la UdG, sinó resultat del mapa universitari espanyol. És veritat que la proximitat té

molts avantatges: l'estudiant pot seguir vivint, si vol, amb la família, el que li dona una xarxa de suport que altrament és més difícil d'obtenir, a menys que hom tingui una font d'ingressos independents. Però és clar que la proximitat no ens caracteritza. De fet, podem ser pròxims geogràficament, i malgrat això no ser "pròxims" (Galland, 1995). **Cal potenciar la proximitat amb l'estudiantat.**

- 171 La proximitat no és, doncs, suficient. Les universitats tenen una doble funció: per un costat, atendre a la missió de servei públic, i acollir tot l'estudiantat que hi ve, el que pot induir una lògica de proximitat; però al mateix temps, i per l'altre costat, ha de crear el saber, el coneixement. La seva missió de recerca és essencial. L'ensenyament universitari es distingeix precisament per la natura del saber que està cridada a transmetre: és un saber que està subjecte a crítica i a evolució. La recerca és la base de la universitat, i la seva bona articulació amb la pedagogia és la pedra de toc de l'organització universitària. És per això que el professorat no és només professorat: és personal "docent i investigador" (PDI) (semblantment, en relació amb la universitat francesa, Comité national d'évaluation, 1995). **Recalcarem aquest aspecte fonamental de l'activitat del PDI que és la recerca.**
- 172 Això ens dona ja algunes pistes per a cercar la senya d'identitat, una cerca que no és pas senzilla. Si preguntéssim, la UdG significaria una cosa diferent per a moltes persones. Però pensem en el que hi fem. A la UdG hi ha moltes disciplines científiques, sobre les que es fa recerca i docència. Què tenen totes elles en comú? La curiositat, que es el pas previ al meravellament. Hem de ser oberts d'esperit i humils. **La humilitat científica és una clau que hem de transmetre al nostre estudiantat:** la idea que mai en sabem prou, que sempre podem enfocar les coses des d'un altre punt de vista. Per això cal esforçar-se: les tendències modernes subratllen l'entreteniment per sobre de l'esforç i això és un error. Perquè la societat valori els títols que la UdG expedeix, **ha de percebre's que els títols són difícils d'aconseguir**, que hi ha un esforç al darrere, i que no som una botiga de diplomes. Allò fonamental per a aprendre és l'esforç de l'estudiant, i és això el que hem de recuperar. Si cal, **hem d'augmentar la dificultat dels estudis**, tot i que òbviament això ha d'anar acompanyat d'un millor aprenentatge i més suport.
- 173 Típicament, quan l'estudiantat arriba a la universitat, no sap què n'espera aquesta. Hi ha un contrast molt gran entre l'educació secundària, on tot està hiperpautat, amb la universitat. Aquesta desorientació era certament major en el model tradicional, en el qual només hi havia un examen a final de curs. En aquest model, l'estudiant ignora què és el que el professorat espera d'ells; l'estudiant es relaciona habitualment només amb alguns altres estudiants, de manera que tot i que tingui una percepció de si mateix com a solidari, en realitat té tendència a l'individualisme. Conformement amb això, la universitat mateixa és percebuda com un món atomitzat, individualista, i poc solidari (Galland, 1995). Cal rebre l'estudiant de manera clara i informar-lo de què se n'espera. Aquesta informació és massa complexa si cada assignatura s'avalua de manera diferent. **Cal simplificar la informació de manera coherent amb una simplificació dels sistemes d'avaluació.**
- 174 En les enquestes a les persones que s'han graduat a la UdG, es troba sovint un percentatge significatiu de persones que confessen que, si haguessin de tornar a

decidir, no estudiarien a la UdG. Algunes reconeixen, en privat, una opinió molt negativa cap a la nostra universitat. Les crítiques cap a la pobra formació rebuda a la universitat són recurrents, i no per ser comunes a altres països (p.ex. França, vegeu Galland, 1995), són menys greus. L'experiència d'estudiar a la UdG ha de ser tan bona que l'estudiant hi vulgui tornar. **Avaluarem com és l'experiència d'estudiar a la UdG.** Cal detectar què és el que porta l'estudiant a penedir-se'n. Cal analitzar molt bé aquestes enquestes i treballar colze a colze amb el sector professional i empresarial per a detectar les nostres mancances.

- 175 Cada part de la UdG ha de ser com un fractal, una part que recorda el tot. Cada centre no pot funcionar com un microcosmos aïllat de la resta. Cada centre té una idiosincràsia però també hem de trobar la manera que tots els centres tinguin prou elements comuns, començant per la imatge. Un element comú és el perfil que ha de tenir l'estudiant que es gradua. L'estudiantat UdG ha de tenir una marca, una empremta personal, que el faci recognoscible allà on vagi. **Analitzarem quin són els elements curriculars o d'altre tipus que donen aquest segell característic a l'estudiantat.** P. ex. en algunes universitats s'obliga l'estudiantat a llegir una sèrie de llibres durant la carrera, amb independència de què estudiïn (obres clàssiques de Filosofia, Història, etc.). Pot consistir també en seguir un curs de cinema, teatre o similar, en el qual l'estudiantat hagi d'assistir a un nombre determinat d'espectacles o passes, a preus reduïts, etc. Seguir aquests complements (que podrien aparèixer en el Suplement europeu del títol) donaria una personalitat i idiosincràsia pròpies al nostre estudiantat. Aquests complements poden inspirar-se en la Lliure Elecció que havia existit fa un temps o pot consistir també en determinades microcredencials. Es podrien reverificar els títols per a incloure-hi aquests elements, el que lògicament es farà amb el suport dels serveis centrals per a no sobrecarregar els centres, i aprofitant l'ocasió en què es pugui per a no crear més feina del compte. Valorarem aquesta acció perquè es faci de manera consensuada amb els centres, i en la mesura en què es tracta d'elements comuns a les diverses titulacions, la feina se simplificarà.
- 176 La universitat ha d'oferir models als estudiants i a la societat en general. Ens hem de preguntar quin és el nostre model actualment, i la veritat és que no n'hi ha. Ni tan sols el Model UdG Segle XXI ens proporciona un model suficient perquè ha quedat ja obsolet per l'evolució de les noves tecnologies. **El model ha de ser de proximitat.** A la UdG acostumem a presumir del tracte proper amb l'estudiantat i és cert que tenir grups no massius ajuda. Però rarament hi ha un seguiment individualitzat. Nosaltres **promourem un tracte individualitzat de l'estudiant:** el PDI ha de conèixer el seu estudiantat, i l'ha d'acompanyar de principi a fi dels estudis. Reforçarem el paper de les coordinacions d'estudis. Impulsarem la creació de coordinacions de curs, en la línia d'algun informe d'acreditació recent a la UdG (com el de la FD). Les persones coordinades estaran atentes a l'estudiantat amb dificultats i especialment pel que fa a la transició de l'etapa preuniversitària a la universitat. Cal una actitud igualitària. Certament, el professorat no està al mateix nivell, ja que el forma gent que ha dedicat i dedica la seva vida a l'estudi, però també hem d'assumir que aprenem cada dia del nostre estudiantat. Hem de partir de l'actitud en la qual "cada estudiant ensenya i cada professor aprèn" (Christensen / Eyring, 2011). Per això, hem de potenciar que el nostre professorat sigui modèlic.

L'estudiantat no només aprèn coneixements sinó també models vitals. No només ensenyem el que sabem, sinó també el que som.

- 177 Els humans eduquem però no és exclusiu nostre, també ho fan els animals. Però nosaltres no eduquem només per a sobreviure. Podem educar per a fer front a reptes que ni tan sols coneixem. Hem d'educar en el canvi i per al canvi. L'educació ha de ser transformadora. **Hem de preguntar a la comunitat de graduats (alumni)** fins a quin punt, i com, el seu pas per la UdG els ha transformat. Les persones que s'han format a la UdG estan en una excel·lent posició per a ajudar-nos en la reflexió sobre què hem de canviar. Què caldria que els haguéssim ensenyat però no ho vàrem fer? En algunes enquestes oficials als graduats, una part gran d'aquests confessa que, si hagués de tornar a decidir, no tornaria a estudiar a la UdG, com en part s'ha apuntat. Ens hem de preguntar per què. Hem de preguntar als *alumni* per què els van contractar, i fins a quin punt el treball que estan fent els ha ajudat a millorar la societat, o l'empresa o lloc de treball on es troben.
- 178 A aquests alumni, especialment als que han tingut èxit, els hem de convidar a tornar a la UdG, que expliquin la seva experiència, que revisquin el seu pas per les aules i transmetin el seu optimisme i comparteixin el seu èxit que és també el de la UdG. **Convidarem els alumni exitosos a compartir les seves experiències.**
- 179 **Hem de desterrar el facilisme.** Posar les coses fàcils a l'estudiantat no el converteix en persones íntegres o independents (Enkvist, 2014). No pot ser que els estudiants surtin igual que entren: n'hem de fer persones noves, que portin el segell i el missatge de la UdG allà on vagin. Hem d'educar en la sostenibilitat. Cal una nova manera de viure i de pensar. Cal també predicar amb l'exemple. Alguns referents planetaris són joves (p.ex. Greta Thunberg).
- 180 No es pot estudiar per a aprovar. L'educació ha de deixar petja, ha de transformar. Entre el record total i l'oblit total hi ha graus: l'educació serveix per a constituir l'esperit intel·lectual dels estudiants, i també la seva moral (Jacqueline de Romily, *Le trésor des savoirs oubliés*). **Promourem la reflexió en el PDI sobre la petja que deixa en l'estudiantat i preguntarem a aquest al respecte.**
- 181 Certament, una singularitat de la nostra universitat és la utilització de l'aprenentatge basat en problemes (ABP) com a mètode educatiu en les Facultats d'Infermeria i de Medicina. Però aquest mètode no ha aconseguit estendre's més enllà per, òbviament, manca de recursos. Cada Facultat utilitza mètodes diversos, sense cap política comuna. Això suposa un factor de complexitat per a l'estudiantat. L'única manera viable de poder adoptar un mètode distintiu és que s'adopti en el moment genètic, quan es concep i dissenya la titulació de què es tracti. Cal impulsar aquest debat per a veure si podem **instaurar en les noves titulacions de la UdG un mètode únic.**
- 182 Lligat a això, obrirem el debat sobre si hi ha d'haver un límit màxim d'estudiants per grup aplicable a tota la UdG en la mesura del possible i tenint en compte les especificitats de la matèria. L'objectiu és que tots els centres puguin tenir grups més petits.

- 183 També plantejarem que a cada carrera pugui haver-hi alguna assignatura (o grups d'assignatures) on hi hagi una metodologia determinada per treballar en grups petits, la qual cosa donarà la "marca o segell de la casa".
- 184 Passejant pels campus, als passadissos o a l'autobús, és freqüent sentir converses entre l'estudiantat, on comenten els sistemes d'avaluació de les assignatures. Se senten frases del tipus "amb mig punt més de l'altra pràctica aprovo", o "ja només em falten dos punts per a treure-m'ho", etc. Sense incórrer en una anàlisi massa superficial, sí que és força clar que el sistema actual d'avaluació en moltes assignatures de la UdG s'ha convertit en una mena de joc, en el qual l'estudiantat va sumant uns punts d'aquí i uns altres d'allà, fins a arribar a l'aprobat. L'èmfasi no es posa en el contingut, en la substància o aprenentatge, en allò que s'estudia, sinó en la forma, el sistema en si. L'estudiantat ja no és algú que aprèn, sinó algú que supera una mena de cursa d'obstacles, i que va recollint i posant en el seu cistell punts o dècimes fins a poder complir l'expedient. Estem educant no filòsofs, juristes, metges, etc., sinó experts en sistemes d'avaluació, enginyers en qualificació, calculadors de notes. Això suposa un fracàs col·lectiu, ja que converteix la nota en si en l'objectiu mateix del pas de l'estudiantat per la universitat, quan en realitat ho hauria de ser l'aprenentatge. Cal repensar els sistemes d'avaluació per a evitar aquesta impressió. **Ens cal un sistema d'avaluació que estigui centrat en l'aprenentatge**, en el fons i en la substància, i no en l'equilibrisme i el càlcul.
- 185 Hi ha d'haver una diferència efectiva entre "estar matriculat" i "aprendre". A aquest efecte, cal engegar una reflexió amb aquells que més en saben, que són els experts de la FEP, després del qual s'iniciarà un procés participatiu amb la resta de centres. **Cal obrir un procés de deconstrucció de l'avaluació i modificar la normativa** d'avaluació en aquest sentit.
- 186 La universitat ha de ser un banc de proves en què l'estudiantat se senti segur per a provar coses i per a equivocar-se. De l'error se n'aprèn. Els errors no curtcircuiten l'aprenentatge sinó que, ben al contrari, el permeten. Es parla en aquest sentit de "les virtuts de l'error", com proposa el filòsof Charles Pepin (2016). Charles Darwin es va embarcar al *Beagle* només després d'haver fracassat a la Facultat de Medicina primer, i de Teologia després. "El progrés no és més que una sèrie d'errors rectificats" (Gaston Bachelard). Iniciarem una sèrie de xerrades sobre errors il·lustres i la recerca negativa.
- 187 Temes com **la sostenibilitat, l'emprenedoria i la IA els integrarem en els curricula o programes de les assignatures**, d'acord amb les millors pràctiques d'altres universitats. És un error triar entre aquestes qüestions en un pla estratègic o en qualsevol altre lloc, ja que necessàriament afecten a tots els àmbits de la vida (especialment ho estem veient darrerament amb la IA).
- 188 No només necessitem aprenentatge sinó també acció. Hi ha reptes civilitzatoris com el canvi climàtic on el jovent està molt mobilitzat i hi té molt a dir. No només podem ensenyar sinó que tenim un paper a dur a terme. **Impulsarem un aprenentatge transformador** (*transformational learning* o *transformative learning*).

- 189 La formació ha de ser ètica i tècnica al mateix temps. L'ètica no pot ser una capa addicional que s'afegeix al final. En moltes carreres, l'ètica hi és absent. **Cal revisar els programes i plans d'estudi per a veure on i com s'hi introdueix l'ètica.** Hi ha estudis on ha és present (p. ex. deontologia professional, com al Màster en Advocacia i Procura).
- 190 Necessitem el feedback de la indústria i de l'administració. Els programes no poden ser només teòrics, també han de ser pràctics i experimentals. **Hem d'incorporar els problemes de la vida real.**
- 191 Els estudiants no tenen temps per estudiar, es passen el dia fent "feinetes": petits exercicis que compten una part de la nota i que els tenen ocupats i allunyats d'un estudi profund i reflexiu. **Hem de revisar l'agenda típica de l'estudiant i replantejar-nos si és possible "estudiar" així.**
- 192 **Hem de repensar la docència perquè hi hagi menys hores de classe** i més de tutories. Té poc sentit que centrem la docència en la transmissió de coneixements, quan la informació ja està a l'abast d'un click. Per tant hem de fonamentar-nos en el molt material disponible i complementar el treball del material per part de l'estudiantat fora de l'aula, amb la reflexió profunda a classe. Les classes han de servir per a pensar, per a treballar conjuntament, i no per a repetir el que ja està molt millor explicat en un llibre, un article, o un vídeo. No cal mesurar la "càrrega docent" (una expressió espantosa) com a hores de classe, quan l'aprenentatge té lloc de més maneres.
- 193 Ningú no ha ensenyat al PDI a fer classe. El PDI que comença s'enfronta al repte d'haver de posar-se al davant d'un grup sense que ningú li expliqui com. És només més endavant quan se li ofereixen tota mena de cursos. **Revisarem com s'ensenyava a ensenyar.**
- 194 No és feina del PDI motivar els estudiants. L'educació en si ha de ser motivadora. Si l'estudiantat no ve motivat, o bé el problema és que el professorat ho fa prou bé o que no atrau els millors estudiants. Hem de generar un cercle virtuós. La desmotivació general desincentiva els bons estudiants a venir a la UdG. **Hem de motivar el PTGAS i el PDI i això es traslladarà a l'estudiantat.**
- 195 **Repensarem la normativa de permanència.** No pot ser que estudiants de quart curs d'una carrera arrosseguin assignatures de primer curs (cosa diferent és que es planifiquin de manera que la deixin pel final).
- 196 La pràctica ensenya que, massa sovint, l'estudiantat no és conscient de la normativa d'avaluació, i especialment de les regles de permanència. Per això, arriben alguns casos d'estudiants que suspelen la quarta convocatòria d'una assignatura, sense que estiguin al cas que amb aquest suspens es queden fora. Cal donar la informació sobre la permanència abans, ja quan es matriculen de la tercera convocatòria. Cal un seguiment més personalitzat de l'estudiantat. Que l'estudiantat no estigui informat no és només un problema d'ell mateix, sinó del sistema que potser no ha fet suficient

perquè li arribi aquesta informació. **Revisarem com s'està donant aquesta informació per a millorar-ho** (p.ex., que aparegui a l'aplicatiu de matrícula).

- 197 L'estudiant que treballa ha de poder sotmetre's a un itinerari o camí especial, adaptat a les seves necessitats. En moltes universitats es distingeix entre diverses modalitats d'estudi: a temps complet o a temps parcial. **Explorarem aquesta possibilitat de l'estudi a temps parcial** i quin seria l'estatut de l'estudiantat que s'hi aculli.
- 198 La insistència en la formació continuada suposa un control permanent de la persona. És coherent amb un model capitalista basat en la lògica del canvi incremental, que subratlla la meritocràcia i que ens sotmet a la vigilància permanent de cadascun de nosaltres. En la societat del control en què per desgràcia vivim, els individus mai no acaben res (Guardiola, 2025). L'obtenció de la formació queda, així, ajornada *sine die*. De manera semblant, el nostre estudiantat veu retardat el seu ingrés en el món professional, l'accés a la maternitat, l'estabilització a la feina, o l'adquisició d'un habitatge. **Impulsarem la reflexió sobre la formació continuada.**

3. Un aprenentatge autèntic

- 199 Durant massa temps hem confós fer classe amb aprenentatge. Fem massa classes. Cal fer-ne menys, i que siguin més eficients. A més, com se sol dir, no es pot aprendre a nedar fent exercicis a la riba. **L'aprenentatge ha de ser autèntic, i ara no ho és.** Això provoca que la satisfacció de l'estudiantat amb l'aprenentatge rebut sigui dolenta. L'aprenentatge ha de ser proper a la vida. Encara que s'apregui en un laboratori, s'han d'estudiar les qüestions que preocupen als professionals, de les que els futurs graduats s'ocuparan. L'estudiantat ha de començar a integrar-se en el mercat professional com abans millor, però també ha de poder contribuir a fer que la societat sigui millor. Per això, impulsarem el treball a la societat, el treball voluntari i desinteressat per a fer que la nostra societat progressi.
- 200 **Impulsarem feines de voluntariat, col·laboracions amb el tercer sector i tasques desinteressades**, com es fa en les millors universitats nordamericanes. Recentment, un responsable d'admissions d'una d'aquestes universitats reconeixia que havia descartat la majoria d'estudiants amb notes perfectes, perquè no havien deixat una estona per a perseguir els seus projectes i passions fora dels estudis. Hem de potenciar també això altre.
- 201 El dia de demà, disposarem de geminoides (robots amb forma humana) que podran fer el mateix que nosaltres, inclosa la presa de decisions. Com en la distòpia de *Blade Runner* o, més modernament, d'Olga Ravn, hi haurà els humans i que tenen aparença humana. Caldrà prendre postura sobre l'ús d'aquesta i altres tecnologies. Té l'estudiant dret a que sigui una persona humana qui imparteixi la classe? Es proposa d'obrir un debat sobre aquesta i qüestions relacionades. Nosaltres **defensem que un aprenentatge autèntic implica el tracte humà.** Tanmateix, no ens podem tancar en banda a l'ús de noves tecnologies. Com sempre, **establirem pautes** d'acord amb els filòsofs, els tecnòlegs, els pedagogs, etc.

4. Qualitat de les classes

- 202 L'ensenyament universitari és difícil i exigent. Posar-se davant d'un grup de persones adultes, i parlar dels temes més complexes, no resulta pas senzill, per moltes raons. Malauradament, però, la docència té un pes relativament escàs en la promoció del professorat. A aquest se li demana principalment que publiqui. Això pot provocar una certa negligència cap a la preparació de les classes. És econòmicament racional que el professorat orienti la seva actuació cap a aquella activitat que dona més punts de cares a una acreditació (Christensen / Eyring, 2011). Això provoca un efecte de sabotatge institucional. La qualitat de les classes se'n ressent com a conseqüència. Per això, cal traslladar a les instàncies corresponents (i en particular, a les agències de la dita "qualitat") que cal donar el pes que correspon a la docència. Hem de poder articular maneres de mesurar la qualitat de la docència i que aquesta compti més en l'avaluació del professorat. **Impulsarem la creació d'un grup sobre avaluació de la qualitat de la docència.**
- 203 Existeix a la UdG una política tolerant amb la mala docència? Contemporitzem amb el professorat que fa les classes malament? Actualment, disposem d'unes enquestes de docència de poca utilitat i que constitueixen un veritable cercle viciós: demanem a l'estudiantat que les contesti, però aquest sap que no serveixen per a gran cosa. Això perpetua el problema i a més genera frustració. **Cal prendre seriosament les enquestes.**
- 204 A més, el sistema és poc transparent. Fan falta dades sobre la qualitat de la nostra docència. La UdG darrerament ha retrocedit en transparència. Hem de reconèixer quines assignatures tenen normalment mals resultats i treballar per a millorar-les. Hem de canviar el focus i per a això incentivarem la participació en les enquestes, p. ex. amb un sorteig si hi participes. Hem de deixar d'estar tan pendents de les coses o ítems que puntuen de cares a processos de promoció o similars, i pensar més en la qualitat d'allò que fem. Per això, hem de donar més visibilitat als nostres millors docents. **Crearem un premi al millor professorat en termes de qualitat de les classes** (de manera semblant al que es fa a la URV). La docència ha de ser transformadora, l'estudiantat ha de poder dir "aquella professora o professor m'ha canviat la vida".
- 205 Antigament es buscava el millor professor o professora per a impartir una assignatura. Actualment, no sempre la persona que la imparteix és experta en aquell tema. Això l'estudiantat ho percep, es nota quan qui pretén ensenyar no coneix a fons la matèria o no és especialista. Cal que les diverses instàncies implicades en la qualitat de la docència (departaments, direccions de centre) s'assegurin que el Pla docent de professorat respon a criteris de qualitat i no a criteris de preferència d'horaris o altres criteris. **Assegurem que es tria el millor docent possible per a cada assignatura.**
- 206 En relació amb els molts substituïts que el sistema ens aboca a contractar, hem de mirar de donar-los estabilitat, com a mesura que també repercutirà positivament sobre la qualitat de la docència (veure també avall, núm. 446).

- 207 Sovint, a l'hora d'avaluar la docència del professorat, es demana a les direccions de centre que donin el seu parer. Les direccions acostumen a mancar d'elements, per la senzilla raó que un degà o degana, etc., no ha assistit mai a una classe de la persona que se suposa que ha d'avaluar. **Estudiarem la supressió d'aquest informe que no es basa en cap evidència** i que, a més, en la pràctica, és ignorat sistemàticament.
- 208 **Introduïrem persones externes que vegin com es fan les classes a la UdG.** Cal que les classes es vegin amb altres ulls i que tinguem referències el més objectives possible sobre les classes. Cal que aquestes persones siguin independents, és a dir, que no siguin necessàriament companys de Departament. Pot tractar-se de persones que fan docència en un altre centre o que havien impartit docència amb anterioritat (com membres del CASFU, que ja han mostrat la seva predisposició a fer-ho i amb les que s'ha parlat).
- 209 **Revisarem com estan funcionant els Centres adscrits.** En la mesura del possible, en millorarem el nivell, la qualitat i el control.

5. Competències i bla, bla, bla

- 210 Els que fa ja cert temps que es dediquen a la docència recorden el moment en què s'hi va introduir el concepte de "competències". Actualment, els programes i fitxes de les assignatures estan farcits de verborrea sobre les competències i conceptes semblants (habilitats, aptituds, etc.) que a la pràctica tenen poca o cap utilitat, en el sentit següent: L'estudiantat les ignora, ja que sap perfectament que no tenen cap importància, i el que és millor, el mateix professorat sap que ho ha de posar per una imposició i per tant tampoc li dona cap valor (pitjor encara, les competències es defineixen de manera arbitrària, d'esquenes als experts i expertes que les han estudiat). Estranyament, hem donat per bona una idea tan estrafolària com és que els estudiants ja no han de "saber" o "conèixer" alguna cosa, sinó "saber fer-la". Mentrestant, un país com la Xina, on les "competències" són deixades de banda i se centra en el rendiment acadèmic, produeix enginyers a velocitat vertiginosa, cosa que lògicament deixa descol·locats els polítics occidentals que havien impulsar el discurs de les competències. Aquesta situació paradoxal es produeix perquè tant uns com els altres saben que l'important no és tota aquesta xerrameca burocràtica que no aporta el més mínim, sinó, precisament, el que la fitxa no diu: el que s'aprèn en aquell curs. I el que s'aprèn, o s'hauria d'aprendre, no es pot reduir a les competències. Es tracta de tenir sensibilitat, capacitat d'adaptació, comprendre l'entorn, etc., és a dir, en definitiva, ser capaç de comprendre (semblantment, Guardiola, 2025). De fet, l'èmfasi en les competències obeeix a una visió instrumental de l'educació, associada a la utilitat econòmica, i aliada amb una perspectiva antiintel·lectual (Enkvist, 2014), que per naturalesa és antiuniversitària. Tot aquest plantejament "competencial" menysprea la persona, que només val pel que sap fer, i no en tant que ésser humà. És precisament el menyspreu cap al professorat el que l'acaba convertint en un "omplidor" compulsiu de papers inservibles. **Revertirem la dinàmica de reunionisme i documentalisme que**

només disminueix les energies del professorat i no aporta res a l'aprenentatge. Plantarem cara al burocratisme gerencial de les agències de qualitat que ens imposen un llenguatge vacu i centrar-nos en allò realment important, que són els aprenentatges. Bo i tenint en compte que en els estudis professionalitzadors s'han de fer constar les competències, mirarem d'aprimar-ho el màxim possible.

- 211 Un exemple del que s'està dient és la suposada competència del pensament crític. Darrerament es demana al professorat que es treballi aquesta competència sense que, curiosament, el coneixement sigui en sí una competència. La paradoxa és evident: com es pot criticar allò que s'ignora? No es pot criticar el que no es coneix. (Enkvist, 2014). Nosaltres replantejarem la informació que es posa a la fitxa i que no té sentit mirar-se perquè és verborrea. Més que sobre la base de competències destacarem el treball sobre la base d'evidències i potenciarem allò que funciona, bo i complint formalment amb els requisits de les agències mentre mirem d'alinear-nos amb el nostre posicionament de bracet amb les altres universitats.

6. Innovació?

A la vez, la tendencia a la innovación permanente toma la forma de cambios incesantes e innecesarios.
(Inger Enkvist, 2014).

- 212 El nostre temps es caracteritza per un èmfasi desmesurat per la innovació. Sembla que tots estiguem obligats a innovar contínuament, tot ha de canviar sense importar si és a millor. El canvi pel canvi, en realitat, té poc sentit, esgota qui el duu a terme i confon el públic. S'ha posat l'accent més en el mètode que en el contingut. **Hem d'innovar menys.**
- 213 Aquesta exageració de la importància de la innovació ha anat acompanyada d'un pensament igualitarista: l'estudiant és igual que el professorat. Conforme a aquest plantejament, l'estudiantat ha d'estar "al centre del procés d'aprenentatge" (quantes vegades no hem sentit aquesta frase?). D'aquí s'extreu o deriva que és l'estudiant qui construeix el seu coneixement (constructivisme o construccionisme). El professor ja no és la font del coneixement, ni tan sols ha d'ensenyar res, sinó que es converteix en un mer "facilitador" de l'aprenentatge. Per a aquesta "nova pedagogia", l'estudiant pot, per exemple, buscar informació pel seu compte o, fins i tot, triar el que vol aprendre. Aquesta perspectiva es basa en la premissa que el coneixement objectiu no existeix, sinó que es construeix. La ciència, doncs, tampoc no és objectiva, sinó que és fruit d'una construcció. Ja no cal que l'estudiant sigui culte, responsable, ni que aspiri a l'excel·lència, sinó que fins i tot hi ha una mena de ressentiment cap a allò bo i superior.
- 214 El problema d'aquest plantejament és que, si això realment fos així, els resultats científics no servien per a res, i hauríem de tancar totes les escoles, universitats i laboratoris de tot el món. De fet, de què serveix que l'estudiant busqui informació, si aquesta està tenyida per la subjectivitat del seu autor? (Enkvist, 2014). Per això, és legítim preguntar-nos sobre els fruits del paradigma constructivista. Surten més ben

preparats els nostres graduats i graduades? La resposta és massa coneguda, però repetim-la per si hi ha cap ombra de dubte: l'estudiantat estudia ara menys que abans, i per tant surt pitjor preparat. El constructivisme ha estat criticat precisament perquè ha comportat un retrocés cultural i científic. El resultat del nou sistema, en el que ens trobem actualment, és confusió i manca de preparació. **Impulsarem una millor preparació.**

- 215 A més, assistim a un nou infantilisme en l'educació. Curiosament, els països on millor funciona l'educació són aquells que no han adoptat el nou paradigma. Finlàndia n'és el millor exemple. A Finlàndia, el paper central de l'educació el desenvolupa el professorat. A qui li pot sorprendre, en aquest context, la proliferació d'universitats privades? **Desterrarem la infantilització de l'estudiant.**
- 216 Així doncs, front de l'enfocament infantilista i anticientífic del constructivisme, cal que tornem a donar al professorat la importància que té. El professorat ensenya, corregeix i reorienta si és el cas, i dona energia i ànim a l'estudiant per a continuar malgrat la dificultat. El factor clau per a l'educació no és l'alumne, sinó el professorat, i és de la qualitat del professor del primer que ens hem d'ocupar (Enkvist, 2014). El professorat disposa d'un coneixement que és fruit de l'estudi, i no serveix l'argument que el coneixement es troba a tot arreu, perquè el que hi ha arreu és informació i no necessàriament coneixement. Per tant el que s'ha de posar en el centre del procés d'aprenentatge és el coneixement, que aborden conjuntament professorat i estudiantat. L'aprenentatge es produeix en el marc d'una xarxa de la que estudiantat i professorat formen part, i on també hi apareixen les noves tecnologies, la comunitat universitària, l'organització del centre, etc. És a dir, hi ha una multidimensionalitat d'agents (subjectes) i objectes en contínua connexió (en la línia de la teoria dels actors xarxa i del pensament d'autors com Latour o Woolgar). Això comporta que que no es pugui posar, de manera simplista, "l'estudiant en el centre" i prou, com si això fos una fórmula màgica. I es tradueix en una altra actitud per part del Rectorat. Quan el professorat proposa una cosa, és normalment perquè ha detectat un problema i, després de molta reflexió, hi ha trobat una solució. **Adoptarem una actitud d'escolta activa:** les propostes i queixes són benvingudes, no una molèstia. Aquesta escolta la potenciarem amb l'ajuda de les eines de comunicació. No pot ser que professorat que fa activitats semblants a les aules no sàpiga d'altres que fan el mateix.
- 217 El mateix fet de poder formar part només d'una xarxa de l'ICE és limitant: farem desaparèixer aquesta limitació.
- 218 Potenciarem la comunicació amb canals de debat, de subscripció voluntària, en què es puguin intercanviar experiències, problemes i punts de vista.
- 219 L'anterior **no vol dir que no haguem de fer innovació docent, sinó que s'ha de fer amb sentit.** El debat sobre la docència en els diversos nivells (grau, màster, doctorat) s'ha de completar amb una reflexió sobre la innovació docent i la seva transferència real als centres docents, perquè el conjunt del sistema evolucioni de manera coherent i integrada. Aquesta reflexió la pot liderar la FEP si vol. La UdG està desenvolupant una activitat molt significativa d'innovació docent transversal,

entre tots els seus grups d'Innovació docent. Aquesta dinàmica ha generat experiències molt valuoses en metodologies actives, avaluació competencial, digitalització i sostenibilitat, que no es pot perdre. **Aquesta innovació la traslladarem de manera més directa als centres docents**, mitjançant programes específics d'implementació i transferència docent que permetin incorporar les bones pràctiques i resultats a les titulacions i plans d'estudi.

- 220 L'objectiu és fer que la innovació docent no sigui només una activitat complementària, sinó un component estructural de la millora contínua i de la identitat docent de la universitat. Per això, **analitzarem la viabilitat d'incorporar la participació activa en projectes i programes d'innovació docent com a part reconeguda de la dedicació acadèmica del professorat**. L'estudi de viabilitat analitzarà l'impacte d'aquesta incorporació en el Pla de Dedicació Acadèmica (PDA), així com els mecanismes de seguiment i avaluació que permetin garantir l'equitat i la transparència en el dit reconeixement.

7. Noves eines docents

- 221 Però tot això no es pot dur a terme sense disposar de les **eines adequades**, i és molt important que s'actualitzin moltes de les que actualment utilitza la Universitat. La nostra institució va ser pionera en el desenvolupament d'algunes d'aquestes eines, però moltes han quedat desfasades i requereixen un replantejament profund. Analitzarem les eines docents de què disposem i elaborarem un programa de millora, a partir de l'examen de les eines disponibles en el mercat i que s'estan fent servir en les universitats capdavanteres.
- 222 El **programa de planificació docent necessita una actualització** que el faci més adaptat a les necessitats presents i futures de la Universitat. La durem a terme. Cal facilitar les tasques dels responsables de centres i departaments en la planificació de la docència, mitjançant una nova eina que permeti un procés clar i transparent d'encàrrecs de docència i d'assignació del professorat. Aquesta eina hauria de permetre als centres plantejar de manera explícita les necessitats de professorat que han de ser cobertes pels departaments, i que aquests puguin fer les assignacions de manera clara i traçable. Seria especialment útil, a títol d'exemple, que el sistema identifiqués amb precisió les assignacions pendents de concurs o de cobertura definitiva, per garantir una millor planificació i seguiment.
- 223 També cal desenvolupar una **nova eina integrada** —es podria partir de les experiències ja existents en alguns centres— que connecti realment l'assignació docent, la matrícula dels estudiants, els horaris i les reserves d'aules. Una universitat com la nostra ha de garantir una informació més actualitzada, coherent i accessible per a tota la comunitat universitària.
- 224 Pel que fa a la **gestió de dades acadèmiques**, ens dotarem d'eines més fiables i actualitzades en temps real que permetin conèixer l'evolució de la matrícula i el perfil dels estudiants matriculats. Eines com la rèplica de Gausnet ja faciliten certes tasques, però seria necessari dotar-nos d'interfícies més simples, intuïtives i potents,

que permetin a cada centre accedir amb agilitat a la informació que realment necessita.

- 225 Igualment, els processos de matrícula continuen estant massa condicionats per criteris poc adaptats als sistemes actuals d'automatrícula. Els revisarem i simplifiquem per millorar l'experiència de l'estudiant i l'eficiència de la gestió. (Sobre eines de gestió de la qualitat, avall, núm. 998).

8. Fitxes de les assignatures

- 226 Per mentida que sembli, tenim fonamentalment les mateixes fitxes de les assignatures de fa 20 anys. Amb pocs canvis, s'ha mantingut una plataforma i una estructura ortopèdica, poc intuïtiva, feixuga d'omplir, i que dona múltiples problemes. Per exemple, els resultats d'aprenentatge no hi surten, sinó que romanen absents tant de les memòries actuals com de les anteriors, mentre que hi ha moltes coses que hi surten i que no hi haurien de sortir. **Refarem les fitxes de les assignatures.**
- 227 En aquest sentit, iniciarem un procés per a repensar i actualitzar l'aplicació de disseny d'assignatures, una eina clau tant per a la docència de cada curs com per a la traçabilitat històrica dels plans d'estudi de la Universitat. Entre les millores prioritàries, a banda de la incorporació dels resultats d'aprenentatge, hi ha la possibilitat d'integrar diverses llengües d'impartició en els redactats. Aquesta eina hauria de parametritzar al màxim les dades d'entrada per facilitar la revisió i coherència dels documents oficials en les seves diferents versions lingüístiques. Seria molt recomanable que cada fitxa d'assignatura es definís en dos nivells: Un primer nivell estructural, que estableixi els elements bàsics i estables del pla (alineats amb la memòria de verificació i validats pel consell d'estudis) que pugui prevaldre, si s'escau, en el temps; i un segon nivell operatiu, que permeti introduir les variacions o actualitzacions concretes de cada curs acadèmic, sempre en coherència amb el marc general. El primer nivell sobretot és el que quedaria com a històric validat (i en tantes llengües com calgui) amb tot el que sigui imprescindible afegir del segon nivell (com per exemple el professorat). Això permetria diferenciar més clarament entre la fitxa de l'assignatura i el que canvia cada any. Una cosa és el que surt a la memòria i que no es pot modificar (sense modificar aquesta) i una altra la part variable de la fitxa. A més, les fitxes s'haurien de poder fer directament en anglès (o llengua que calgui). No podem estar parlant d'un model de docència per la segle XXI amb una fitxa dels anys 90.
- 228 Antigament, hi havia PTGAS que assistia el professorat per omplia la fitxa. Sorprenentment, en l'actualitat no hi ha control. Resulta paradoxal que, per exemple, per publicar una notícia a la web de la UdG calguin diversos passos i tota mena de filtres, i en canvi un professor pugui publicar en una fitxa el que vulgui, i que això sigui visible de manera immediata a la web pública de la universitat, sense cap mena de revisió lingüística ni de cap tipus (sí hi ha centres que ho aproven per òrgans interns del propi centre). **Proporcionarem aquest suport.**

9. Trimestralitat

- 229 **Parlarem del model semestral actual i la seva possible substitució per un sistema basat en trimestres.** En un sistema trimestral, el PDI tindria un trimestre dels tres (el quart són vacances) sense docència, i així el podria dedicar a la recerca de manera intensiva. Veurem si això es pot dur a la pràctica d'acord amb els diversos centres i departaments i l'estudiantat. Altres universitats (com la UPF) ja tenen el sistema per trimestres. Això no afecta l'estudiantat, que segueix tenint classes com fins ara. Estudiarem si (i com) afecta això al professorat associat, que potser haurà de venir més sovint en un període de temps més curt. Però el sistema té avantatges, ja que dona oxigen al PDI sense que això repercuteixi sobre la qualitat de la docència. El canvi és comparable al que ja va haver-hi en el passat quan es va passar d'assignatures anuals a semestrals, i que no va suposar cap problema. Valorarem la quantitat de feina de gestió que pugui comportar el sistema i com impacta sobre les assignatures anuals.

10. Espais docents

- 230 L'organització de la docència es un trencaclosques, encara més després dels diferents canvis d'horaris que s'han imposat des de l'equip de govern en els darrers mesos per a uniformitzar-los. Aquests canvis han provocat molt d'estrès i complicacions necessàries als equips de deganat, que de retruc tenen un impacte negatiu sobre la resta d'aspectes de la vida dels centres. Un cas paradigmàtic és segurament el de la Facultat de Ciències, especialment per l'ús dels laboratoris, i també la FEP en una mesura potser menor. **Replantejarem aquesta qüestió.**

11. Horaris i calendari

- 231 Per una qüestió institucional i de marca, **els calendaris de la UdG han de ser uniformes.** Concretament, l'inici de les classes ha de ser el mateix dia per a tothom. Hi ha d'haver un marc de referència per als diversos centres, que doni a aquests certa autonomia. En aquest sentit, estudiarem la viabilitat de repensar el calendari acadèmic de la universitat per tal d'afavorir una millor organització de la docència, una distribució més equilibrada de la càrrega de treball del professorat i l'estudiantat, i una major coherència entre els períodes d'avaluació, formació i descans. Aquesta reflexió podria incloure l'anàlisi d'alternatives com mòduls intensius, semestres amb períodes dedicats a projectes transversals, o models mixtos de docència concentrada, sempre amb l'objectiu de millorar l'experiència d'aprenentatge i la planificació docent. La seva viabilitat hauria de valorar-se tenint en compte les especificitats de cada centre i titulació, la compatibilitat amb el marc normatiu vigent i la necessitat de garantir una planificació harmonitzada per a tota la universitat.
- 232 **Avaluarem com ha funcionat el canvi d'horaris** dut a terme en el tram final del 2n mandat del rector anterior. Hi ha una percepció en diversos centres en el sentit que s'ha homogeneïtzat massa. La manca de flexibilitat ha perjudicar alguns centres, que

ara no disposen d'espais suficients per a fer la docència, a causa de la concentració de les classes en determinades franges. Sobre la base d'aquesta avaluació, proposarem les adaptacions que escaiguin, d'acord amb els centres. Cal escoltar l'estudiantat, que en alguns centres s'ha manifestat en contra dels nous horaris.

- 233 És una irresponsabilitat canviar els horaris de tota la universitat sense comprovar abans si encaixen amb el transport públic. Una proposta negativa: **Nosaltres no farem cap canvi sense aquesta comprovació prèvia.**
- 234 El canvi dels horaris que s'ha produït en el darrer mandat del rectorat té una part positiva, que és deixar un espai temporal a l'estudiantat perquè es trobin i facin una mica de vida social en els campus. Això és fonamental, i explica el vot positiu de l'estudiantat. Però no podem llençar el nen amb l'aigua de banyar. Cal analitzar com s'ha fet el canvi: La FM va dir des del minut zero que no aplicaria els horaris i, sorprenentment, el rectorat ho va acceptar; molts centres no l'han implementat perquè els resulta impossible; altres l'han implementat amb calçador, i encara que no encaixa amb el plantejament del rectorat, aquest ho ha donat per bo per a amagar el fracàs de la proposta; finalment, altres estan pagant un alt preu per haver-lo implementat, ja que s'han desquadrat els grups, i el resultat és una pitjor docència i, en definitiva, el caos. Traslladar els horaris d'un centre (EPS) a la resta, suposant que són bons per a tothom "perquè nosaltres ho hem fet sempre així i ens funciona", és un pèssim exemple de govern per a uns pocs, i un exemple del que ens permet vaticinar el continuisme. **Revisarem els horaris amb respecte de la singularitat dels centres.** No podem crear problemes nous per a solucionar-ne un d'inexistent, com s'ha fet fins ara. La revisió dels horaris ha de tenir un espai de trobada amb l'estudiantat i els centres.
- 235 A banda d'això, els estudiants demanen saber els horaris de classe en el moment de la matrícula i no dependre de com el professorat acaba de configurar els horaris de practiques moltes vegades un cop han començat les classes. Per exemple, al mes de novembre encara no saben els horaris finals que tindran el segon semestre. Nosaltres **establirem l'obligació de preveure aquests horaris de manera detallada**, com de fet ja es fa en alguns centres.
- 236 Els horaris s'han de plantejar de manera que sigui possible la conciliació laboral. Hi ha professorat que té fins a 8 o 9 hores de classe el mateix dia, la qual cosa vol dir que ha de començar segurament molt aviat i passar tot el dia a la universitat. Tot i que no té una solució fàcil, **vetllarem perquè els horaris i la distribució efectiva de la docència sigui compatible amb la conciliació.**
- 237 L'estudiant ha de tenir temps per a culturitzar-se i viure la ciutat de Girona. Girona ha d'oferir, al seu torn, opcions interessants a l'estudiant. La universitat no s'ha de convertir en una fàbrica de crèdits. **Adoptarem una política adreçada a animar l'estudiantat a venir a classe**, no perquè hagi d'aprovar l'assignatura, sinó perquè és culturalment interessant.

12. Plans de tutoria

- 238 **Cal revisió els plans de tutoria (o acció tutorial) i mentoria de les facultats.** L'examen dels plans de les diverses facultats dona una imatge de certa heterogeneïtat pel que fa al seu contingut. Especialment, se'n deriva de la seva lectura que no en tots ells participa un nombre suficient de professors assumint el rol de tutors, sinó que sovint l'únic tutor és el coordinador o coordinadora del grau. Aquesta persona al mateix temps supervisa la tasca de l'estudiantat que intervé en el pla com a mentors. Seria important incorporar a aquests plans a més professorat com a tutors, reconeixent aquesta tasca amb crèdits en el pla docent.

13. Accés de persones de +50 anys i reciclatge formatiu

- 239 Cal reformular el programa per a majors de 50 anys. No se'l coneix prou, i es fa a esquenes dels departaments i àrees de coneixement, que no reben cap informació malgrat que assignatures que imparteixen s'inclouen en el programa. No hi ha un pla pedagògic clar al darrere. D'altra banda, la difusió dels programes d'altres universitats, com ara el programa "UPF Sènior" de la UPF o el programa "La Universitat de l'experiència" de la UB està molt per endavant de la difusió que fa la UdG amb el seu ("Programa Josep Torrellas d'estudis universitaris per a més grans de 50 anys"). Per últim, els resultats d'aquest programa estan essent molt desiguals: segons dades de la web de la UdG els matriculats en el darrer curs per aquesta via són: FL: 157; FEP: 11; EPS: 6; FCEE: 2; FI: 1; FD: 1. Amb aquesta asimetria tan marcada ja es veu que hi ha quelcom que no s'està enfocant bé. **Ho reformularem.**

14. Incorporació de la cadena de blocs

- 240 La tecnologia consistent en la cadena de blocs (*blockchain*) permet documentar l'expedició de títols. Es proposa d'incorporar-la per tal de proporcionar una prova documental que els títols existeixen i s'han expedit. Això permetrà que, per exemple, els candidats a una feina puguin acreditar la seva formació a la UdG. La utilització de la cadena de blocs evita el frau i augmenta la transparència. Aquest tipus de tecnologies s'han d'incorporar a la docència en un sentit ampli: la docència no inclou només el que es fa a l'aula o al voltant d'aquesta, sinó també l'acreditació de la formació rebuda. **La UdG ha de poder acreditar l'expedició de títols en blockchain** i ser vista com un referent en la utilització de les tecnologies disruptives com és aquesta. Algunes universitats espanyoles (com la U. Carlos III de Madrid o la U. Complutense) i moltes estrangeres (inclosa alguna de la Índia) ja ho estan fent i no podem quedar enrere.
- 241 La mateixa tecnologia es pot fer servir en moltes altres qüestions, com és la **certificació de l'assistència, o les micro-credencials** (que fa poc ha començat a impartir la Fundació) o, més enllà del que és la docència estrictament parlant, la gestió de drets de propietat intel·lectual, entre altres.

15. Planificació acadèmica

- 242 En l'actualitat hi ha un "Vicerectorat de Docència i Planificació Acadèmica". Seguint la política de simplificació que inspira aquest programa, es proposa de reduir el nom a només "Docència", si bé afegint-li l'aprenentatge, perquè no té sentit la docència si no s'aprèn.
- 243 La planificació forma part de moltes activitats, no només la docent, i lògicament la planificació docent és també una vessant de la docència. No cal singularitzar-la en el nom. A més, la paraula "acadèmica" és un terme del que s'abusa. És un mot amb diversos significats i que ens suggereix que la universitat és una acadèmia. És evident que no ho som, sinó que som molt més. Per tant, el terme "acadèmic", "acadèmica", etc., s'evita en aquest programa. És una qüestió que alguns consideraran purament lingüística o terminològica, i certament el nom no fa la cosa. Però nosaltres com a institució hem de deixar ben clar el que som i evitar ser identificats amb una mera acadèmia. No s'hi val recórrer al significat que "academy" té en llengua anglesa, ja que és prou conegut que en aquell idioma hi ha múltiples *false friends*. Per tant també cal evitar recórrer a un manlleu de l'anglès si tenim una paraula catalana per a referir-nos al que sigui. **Som una universitat, no una acadèmia.** En la mesura del possible, desterrarem aquest terme (encara que és cert que apareix també a les lleis).
- 244 Les propostes que fem s'han d'entendre lligades, condicionades i dependents d'una **desburocratització efectiva de les tasques associades a la planificació docent**. Cap millora real en la governança acadèmica, en la flexibilitat dels plans d'estudi o en la definició de la dedicació docent serà possible si no es redueix la càrrega administrativa que recau sobre el professorat, els centres i els departaments. La desburocratització no ha de ser només una qüestió tècnica, sinó també un canvi cultural profund dins de la universitat. Cal avançar cap a una cultura de confiança i corresponsabilitat, on la gestió administrativa estigui al servei de la docència i la recerca, i no a l'inrevés.
- 245 En aquest sentit, **simplificarem els procediments**, eliminarem duplicacions i substituïm part de la burocràcia actual per indicadors institucionals simples però fiables, generats automàticament a partir de sistemes d'informació ben dissenyats. Modernitzarem i integrarem els sistemes informàtics de gestió acadèmica perquè proporcionin dades contrastades, coherents i fiables sobre tots els àmbits relacionats amb la docència: des de les innovacions docents i la distribució de recursos per centre, fins a la gestió de la qualitat i el seguiment de la càrrega docent real. Només amb aquesta base tecnològica i organitzativa podrem millorar la transparència en la presa de decisions, assegurar una planificació més justa i informada, i construir una universitat més eficient, cohesionada i orientada a la millora contínua.
- 246 A tot el que s'ha detallat anteriorment, seria important també apuntar algunes altres idees a explorar o desenvolupar en el marc d'una programació acadèmica més àgil, coherent i inclusiva. Entre elles, l'impuls de mapes de competències que connectin de manera coherent els graus, màsters i doctorats (a més dels resultats

d'aprenentatge consensuats), assegurant continuïtat i complementarietat formativa; l'estudi de la viabilitat d'itineraris flexibles per a estudiants a temps parcial o professionals en actiu, que permetin compatibilitzar la formació amb altres trajectòries vitals; o la creació d'un Observatori de la Programació Acadèmica i de la Qualitat Docent, que integri dades fiables sobre docència, recursos, innovació i resultats, i contribueixi a una presa de decisions més informada i transparent.

- 247 La planificació docent ha de deixar de ser un procés burocràtic i convertir-se en una eina al servei del projecte acadèmic institucional. Les eines i procediments s'han d'adaptar a la docència i a les necessitats dels centres, i no a l'inrevés. D'aquesta manera, la planificació acadèmica pot esdevenir un espai comú de cohesió universitària, on la diversitat de titulacions i metodologies es posi al servei d'un mateix objectiu: garantir una docència de qualitat, eficient, flexible i socialment rellevant, que faci visible la UdG com una institució de referència i compromesa amb el seu entorn.
- 248 Existeix una opinió força estesa que els plans d'estudis es dissenyen no tenint en compte la qualitat de l'aprenentatge sinó l'equilibri de forces entre departaments etc. Cal replantejar aquest fenomen. El disseny de titulacions s'ha de basar en el que es vol que l'estudiantat aprengui, no en mantenir un status quo o correlació de poders internament a la UdG. Això significa, entre altres coses, que l'assessorament sobre com ha de ser un estudi no ha de venir necessàriament de dins de la pròpia UdG. **Fomentarem la participació de persones externes en el disseny i configuració dels nous estudis** i revisió dels existents, com un element més a valorar.
- 249 **Potenciarem el disseny de graus interdisciplinaris.** La interdisciplinarietat no serà possible si cadascú pensa en la seva disciplina com una propietat o una parcel·la de poder. El coneixement s'ha de disseminar i ha de circular, i no podem convertir la UdG en un conjunt de capelles inconnexes. Per això posarem en contacte els grups entre si i generarem una nova manera de treballar, més col·laborativa. Això potenciarà també el sentiment de comunitat i la constitució de grups grans que puguin optar a més possibilitats de finançament en ser més competitius.
- 250 Obrirem un debat sobre si té sentit seguir incrementant el nombre de graus o caldria apostar més pels màsters. Hem de revisar si els màsters no són massa generalitzadors i els graus, massa especialitzats, en contra del que hauria de ser. **Obrirem el focus.**

16. Presencialitat

- 251 Cal **replantejar el tema de la presencialitat** a la UdG. Segons un informe de l'Assessoria Jurídica, la normativa actual impedeix el professorat d'establir que la presencialitat a les classes sigui obligatòria. Això sembla paradoxal, ja que sempre s'ha dit (i el rector anterior ho ha repetit, especialment després de la pandèmia) que la UdG és una universitat presencial. En canvi, es dona la circumstància que no es pot obligar l'estudiantat a venir a classe. Això resulta contradictori, i per tant o bé es preveu clarament a la normativa que la docència a la UdG no és presencial, o bé

s'estableix que sí es pot obligar a assistir a les classes. La presencialitat és fonamental per a fer el seguiment de l'estudiantat que és a l'essència mateixa de l'avaluació continuada (AC). Només amb aquest seguiment constant es pot veure si l'estudiant progressa o no, cosa que resulta molt més difícil de fer si no assisteix a classe. **Replantarem aquesta qüestió, si cal amb un canvi normatiu.**

17. Realitat virtual

- 252 Som partidaris de la introducció i l'ús de les noves tecnologies allà on comportin una millora en l'aprenentatge. No som partidaris de fer servir el nostre estudiantat com a conillots d'Índies. Una de les tecnologies que ja s'està fent servir en l'aprenentatge, amb magnífics resultats, és la realitat virtual. "Realitat virtual" és un oxímoron, ja que si és virtual, no pot ser realitat. Tanmateix, del que es tracta és de simular la realitat en un entorn 3D que permeti la interacció de l'estudiant. Això és especialment útil en tot l'àmbit de la salut, ja que permet, p. ex., a estudiants de Medicina, Infermeria, etc., fer simulacions amb el cos humà i similars. Estranyament, la UdG ha fet servir la realitat virtual de manera puntual en algun dels seus actes de promoció (com en un [estand l'any 2010](#)), però no sembla que l'estigui fent servir a les seves aules, almenys no a un nivell rellevant (una assignatura sobre "[Interacció i realitat virtual](#)" que va existir sembla que ja ha desaparegut). Sí que hi ha alguns brots verds, com són —a banda de l'assignatura citada— un [videojoc presentat el passat mes de març](#) pel grup [ERIDIQV](#) (amb el qual ens hem reunit) i un simulador d'avaluació de competències ([NeoSkills](#)). Sobre aquestes bases, proposem de potenciar l'aprenentatge amb realitat virtual. En aquest sentit, com a candidatura estem en negociacions ja amb el projecte CAVECAT per a **implantar aquesta modalitat d'aprenentatge a la UdG**, de bracet amb els Departament de Salut, Recerca, i Educació, i preparats per a portar-ho a terme de seguida que puguem.

18. Adaptacions

- 253 El professorat cada cop té més feina per a adaptar les assignatures, sigui a persones que no poden fer una prova o examen (i que s'ha de fer un altre dia) o perquè necessiten una adaptació per tractar-se de persones amb discapacitat o similar. Aquestes adaptacions s'han de fer, naturalment, però són sovint feixugues (p. ex. poden comportar fer enunciats d'exàmens addicionals, estar molt més temps vigilant a l'aula, etc.). Això s'està fent sense recursos, com si fos una obligació del professorat a qui "li toca" fer-ho. **Revisarem com es fan aquestes adaptacions i què estan requerint exactament.**

19. Disciplina

- 254 **Cal crear un registre de conductes no permeses** inclosa la utilització no autoritzada de IA en els treballs estudiantils. L'estudiantat ha de saber que quan es detecta una conducta no permesa, s'emprenen les accions escaients (sovint és el mateix estudiantat el que denuncia aquests tipus de conductes, precisament per a evitar el joc brut i els greuges comparatius).

20. Interacció amb secundària

- 255 Tenim una interacció molt petita amb l'educació secundària. Certament, hi ha algunes activitats de difusió, fem una JPO i donem uns premis, però fora d'això la relació és molt escassa. Això potser té alguna explicació en el cas de disciplines o matèries (com el Dret) pràcticament absents a secundària, però és més difícil de justificar en altres àmbits. **Potenciarem el contacte i la interacció amb el professorat de secundària.** Organitzarem reunions periòdiques amb aquest professorat, se'ls convidarà a reunions a la UdG i es mirarà d'assistir també a les reunions pròpies d'aquell. Històricament, aquesta fou una de les mesures que va ajudar, per exemple, a fer de Harvard el que és avui (Christensen / Eyring, 2011).

21. Competències duals

- 256 Les competències duals fan referència a conjunts d'habilitats que combinen simultàniament dos àmbits complementaris: l'àmbit acadèmic o teòric, i l'àmbit professional o pràctic, normalment adquirit en un entorn real de treball. En altres paraules, una competència dual integra el saber (coneixement), el saber fer (habilitat) i el saber estar (actitud) en contextos reals, i es desenvolupa conjuntament entre la institució educativa i l'empresa o organització col·laboradora. Nosaltres **ens proposem potenciar aquestes competències.** Per exemple, ens arriben comentaris que els graduats de la UdG tenen problema per trobar una feina no perquè no disposin de la titulació necessària, sinó perquè els falta preparació pràctica i no tenen el "saber estar" necessari. Per exemple, en una entrevista de feina posen pegues a l'horari o el primer que pregunten és quant cobraran; per fer-ho pitjor, a molts els falten habilitats pràctiques. A tal efecte, estudiarem quina és la formació que caldria donar a l'estudiantat per a potenciar les actituds correctes, i no només els coneixements.
- 257 Per a potenciar-ho, hem d'impulsar i possibilitar l'aprenentatge en dos entorns: universitat/centre formatiu + empresa. Això significa que hi ha d'haver una corresponsabilitat entre ambdues parts: el currículum es dissenya de manera compartida entre el centre docent i l'entitat professional. L'avaluació és integrada: es valora tant el rendiment acadèmic com l'aplicació pràctica. I finalment, l'enfocament és competencial: l'important no és només "conèixer", sinó demostrar competències en situacions reals. Nosaltres potenciarem trobades amb les empreses per a **impulsar la formació dual en aquesta línia.**

22. Assignatura TIC

- 258 Hi ha universitats (com la UOC) on tots els plans d'estudis inclouen una assignatura sobre les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), la IA, etc. **Estudiarem la possibilitat d'afegir aquesta assignatura,** de manera transversal als diversos graus. L'assignatura podria tenir una part comuna i després estar adaptada al perfil o singularitat de cada estudi.

23. Sèniors

- 259 Part de la docència de la UdG s'obre als anomenats "sèniors". Es tracta de persones d'edat avançada que cursen les assignatures sense fer-ne l'avaluació, amb un plantejament que generalment funciona però hi ha centres que afirmen que els dona problemes. Concretament, es matriculen la segona setmana de setembre i això suposa una mala coordinació amb la matrícula general. Proposem **que la matrícula no es canalitzi com fins ara**, via la Unitat de Compromís Social i després pel Gabinet, **sinó que passi directament pel centre**.

24. Altes capacitats

- 260 La UdG ha de ser més sensible cap a l'estudiantat neurodivergent així com el que té amb altes capacitats (les categories es poden solapar). El treball en aquesta línia no es pot limitar a una Càtedra com la creada recentment. De fet, aquesta orienta la seva activitat cap a la formació dels professionals de l'educació, però hem de pensar també en els de la UdG. A més, tenim entre el nostre estudiantat joves de BAT que cursen assignatures de la UdG, i aquests nois i noies necessiten un currículum flexible i suport emocional. **Prepararem al PDI de la UdG perquè sigui sensible cap a aquesta part del nostre estudiantat**. Aquest col·lectiu ha de deixar de ser oblidat sistemàticament.

D) Els estudis de Grau

1. *Winter is coming*: la davallada demogràfica

- 261 La UdG s'enfronta, a curt termini, amb un repte enorme: una davallada espectacular en el nombre d'estudiants en 2-3 anys. Com tothom sap, aquest fenomen es produirà com a conseqüència de l'arribada a la universitat de la generació que és filla de la terrible crisi financera de 2008-2014. La caiguda de la natalitat en aquells anys fa que naturalment la població autòctona caigui en picat a les universitats de tot el país. Com encarar aquesta situació no és fàcil. Hem de ser realistes i estar preparats per al pitjor: caldrà tancar estudis? Com ho farem per a dur a terme aquesta travessia del desert? Hem d'estar preparats i aquesta feina s'havia d'haver fet ja. Curiosament, la UdG s'ha embarcat en una reflexió sobre la docència, preguntant-se a si mateixa com ha de ser la seva docència, en el marc del que s'ha anomenat el projecte "UdG Segle XXI". D'aquesta manera, s'ha fet abstracció de la pregunta prèvia, com és: tindrem estudiants per a aplicar el nostre model docent? **L'ordre de les preguntes havia d'haver estat l'invers**. Cal adoptar amb caràcter urgent una bateria de mesures per a assegurar que tenim estudiants de nou ingrés.
- 262 **Ara que ja és tard, perquè no s'ha fet la feina, cal parar el cop**. Per a fer-ho, a) el primer és intentar atreure a la UdG estudiantat més gran, que no hi hagi estudiat mai o que hi vulgui fer una segona carrera; b) a més, hem de fer un esforç per internacionalitzar i compensar la reducció d'estudiants locals amb els internacionals;

c) hem d'intentar estirar estudiants d'altres llocs del país; d) i finalment ser imaginatius i buscar altres mesures complementàries.

2. Estudis més atractius

- 263 Recentment la UdG ha dut a terme la reflexió del seu model docent, com s'ha dit: el model "UdG Segle XXI". Deixant de banda com és de sorprenent que aquesta reflexió s'iniciï tan entrat ja el segle, hi ha **aspectes que convé revisar** amb l'ànim de millorar i anar més enllà.
- 264 Sovint el professorat més sènior té la possibilitat de determinar què impartirà en termes de Pla docent. Aquest professorat de vegades prefereix fer assignatures de Màster o de cursos elevats i assignatures optatives. En aquestes opcions, acostuma a haver-hi menys estudiants, els grups són més petits, doncs, i hi ha una càrrega de feina proporcionalment menor. Sovint no hi ha més opció que fer-ho així, en aquells departaments on l'estructura de la docència així ho imposa, en el sentit que només un sènior té, possiblement, el bagatge necessari per a impartir una matèria molt avançada de Màster, etc. El problema d'aquest plantejament és que, massa sovint, els primers cursos els imparteix professorat relativament menys preparat, això li suposa pitjors valoracions i això afecta al seu creixement i valoració personal. **Cal garantir que els primers cursos s'imparteixen tan bé, si no millor, que els cursos més avançats.**
- 265 Els primers cursos dels graus han de ser més atractius. Són el primer contacte dels estudiants amb una matèria o una carrera, òbviament, i per tant són decisius. Un estudiant pot decidir abandonar uns estudis perquè no li agraden, quan en realitat el millor "encara està per arribar". S'ha d'evitar aquesta situació i per tant **cal posar una especial cura en els cursos que podríem qualificar "de rebuda"**, això és al primer curs. En aquest sentit, i d'acord amb els centres corresponents, cal analitzar aquests cursos com estan dissenyats. Aquests cursos que són la nostra targeta de presentació amb l'estudiantat han de ser especialment bons i atractius.
- 266 Els repetidors no es tenen en compte al còmput de crèdits, és com si no existissin, però "donen feina", perquè per superar les assignatures han de seguir el sistema d'avaluació corresponent. Això genera tot sovint unes bosses de repetidors, com s'acostumen a anomenar. **Cal analitzar per què es produeixen aquestes bosses de repetidors.** Si es tracta d'un fenomen recurrent, cal veure què està fallant. Cal plantejar alternatives perquè l'estudiant repetidor també compti en el còmput de crèdits. El problema d'aquest enfocament pot ser que genera un incentiu pervers perquè el professorat generi artificialment i deliberada una bossa de repetidors, amb l'objectiu d'acumular crèdits. Cal avaluar arguments com aquest que poden jugar o pesar en contra de reconèixer els repetidors amb crèdits en les assignatures. Aquests arguments s'han de contra-balancejar amb el fet que els repetidors poden afectar el bon desenvolupament de l'assignatura.
- 267 Alguns estudis organitzen sortides de camp i pràctiques que necessiten mes recursos i anar mes coordinats. Cal fer un inventari o **catàleg d'aquestes activitats**

i veure quin suport se'ls pot donar. L'estudiantat sovint aprèn més en una sortida o viatge que en una classe presencial de tota la vida. En la mesura del possible, aquestes activitats s'han de coordinar. Cal determinar el nombre de sortides, en què consisteixen, on es fan, el nombre d'estudiants i professorat que hi participa, i donar-hi suport. A aquest efecte, cal estudiar quines formes de suport es poden donar: finançament, logística, promoció, crear economies d'escala, etc.

- 268 **Cal evitar repeticions entre assignatures.** Un fenomen relativament freqüent és que l'estudiantat estudiï la mateixa cosa dues vegades o més. Tots els centres poden buscar exemples d'aquest tipus, que el treball en equip i la coordinació podrien evitar. Certament, de vegades s'estudia un mateix fenomen des d'angles diferents: econòmic, polítològic, jurídic, filosòfic, etc. Això pot ser enriquidor i és bo, però la mera repetició d'una mateixa matèria que potser dues disciplines es disputen com a pròpia representa una pèrdua de temps per a l'estudiantat que ho ha de fer i, en definitiva, un dispendi de recursos públics.
- 269 **Cal integrar coneixements nous** en els curricula, programes, etc. Un bon exemple d'això és l'economia circular, o els Objectius per al Desenvolupament Sostenible (ODS), però en podríem trobar diversos. La universitat ha de ser sensible a l'evolució dels coneixements en general i dels reptes que la societat enfronta en cada moment. Aquests nous coneixements són els que estan presents en el debat públic, a les notícies, a la discussió política, etc., i per tant les matèries que impartim han de ser prou permeables com per a fer-se'n ressò. Cada membre del professorat pot, certament, decidir com integrar aquestes novetats en el currículum tradicional. Però també cal que anem coordinats. Hi ha d'haver un fòrum on es presentin i debatin les maneres en què s'està encarant aquesta tasca. En aquesta línia, el vicerectorat de Docència ha de ser el lloc on es coordini i supervisi aquest esforç i, en el seu cas, es donin pautes sobre com fer-ho i retroacció al professorat que ho duu a terme.
- 270 Els estudis universitaris actuals tenen la possibilitat de crear mencions. Cal crear un catàleg de mencions i veure si se'n poden crear de noves. Aquesta anàlisi ha d'anar de la mà d'un estudi d'aquells aspectes en els que creiem que la UdG pot destacar més. Si estem convençuts que la UdG és líder en una matèria "x", pot no tenir massa sentit que el grau on s'imparteix aquella matèria no tingui una menció corresponent. Així doncs, **cal crear més mencions, en allò en què som millors.**
- 271 S'han de **potenciar les assignatures en anglès** o altres terceres llengües. Algunes facultats han creat programes d'incentius per al professorat que imparteix docència en anglès. Preparar una assignatura en aquesta llengua requereix més temps i esforç. La universitat té bones raons per a potenciar aquesta docència, que atreu estudiants de fora, ens projecta internacionalment, i incrementa el nostre posicionament i es té en compte a efectes de finançament. Però sovint el professorat que està acostumat, o li resulta més còmode, o per raons ideològiques o d'altre tipus pensa que ha de protegir la docència en català, es pot resistir a fer docència en anglès. Certament, si incrementem el nombre d'assignatures en anglès, a iguals recursos, caldrà deixar d'impartir-les en català. Això és inconvenient, ja que precisament la situació del català a la docència no és bona i cal no només millorar-la, sinó sobretot evitar que vagi a pitjor. Cal reunir-se amb els centres que tenen

programes en anglès i fer una feina que no s'ha fer fins ara, de compartir experiències, detectar necessitats, i veure com ho podem potenciar, i tot això, sense posar en risc la nostra llengua pròpia com a universitat que és el català.

- 272 Quan el govern anterior de la Universitat va replantejar el model d'assignació dels recursos docents (altrament anomenats crèdits), es va anunciar que el sistema tindria en compte no només les necessitats, sinó també la qualitat. La qualitat s'havia d'introduir mitjançant una variable anomenada Q. Des de bon començament, es va anticipar que la introducció de la Q no seria fàcil, perquè els diversos centres no es posarien d'acord en el seu significat. Com sigui que no hi ha hagut, fins a la data, una iniciativa per a definir aquest paràmetre. Per tant, la qualitat està absent del sistema. Aquesta qualitat podria ser un factor corrector, que modifiqués a l'alça o a la baixa el nombre de crèdits assignats a un centre (o una titulació, etc.) sobre la base de factors com el nombre d'abandonaments a primer curs, la taxa de graduació, el nombre o proporció de repetidors, etc. **Cal replantejar el sistema d'assignació de recursos docents i incorporar variables de qualitat.** Cal fer almenys un intent per a aconseguir l'acord i si aquest no s'assoleix, mantenir una sèrie de reunions a tal efecte. La variable de qualitat ha de reflectir la nostra identitat com a universitat: en què posem l'accent, per què ens caracteritzem? Per exemple, es pot decidir incentivar la docència en anglès, etc. Aquesta definició de la variable ha de ser consensuada, perquè en definitiva també ens identifica de portes en fora: què es valora a la UdG marca també qui som.
- 273 Els dobles graus són una mena de camisa de força pel que fa a calendaris i horaris. Introdueixen una rigidesa molt gran a l'hora de modificar un dels graus. Alguns centres encaren aquesta dificultat mitjançant una persona (p.ex. un vicedeganat a qui s'atribueix la tasca) que coordina les dobles titulacions per a evitar solapaments, gestionar calendaris, etc. Però quan el doble gran afecta més d'un centre, la gestió es complica. **Cal coordinar la gestió dels dobles graus.** Aquesta tasca s'ha de fer novament amb l'ajuda, suport i supervisió del Vicerectorat de Docència, sense tuteles ni intervencionismes, sinó amb l'esperit de poder donar una mà quan calgui. Les dobles titulacions ens identifiquen també de portes en fora i són un pol d'atracció de bon estudiantat, de manera que s'han de mimar.
- 274 Connectat amb l'anterior, hi ha dobles titulacions que el temps ha demostrat que són una gran idea i que funcionen molt bé. Un exemple podria ser el Grau en Biotecnologia. El problema és que en alguns casos les dobles titulacions s'han creat a cost zero. Això ha fet patir un dels estudis que hi participa. La política del cost zero és un arma de doble fil, òbviament, ja que implica un sacrifici però al mateix temps de vegades els beneficis poden compensar. Si una iniciativa està funcionant, hem d'anar **corregint aquestes situacions perquè rebin el finançament i suport que necessitin.**
- 275 **Analitzarem el cost de les pràctiques.** Hi ha centres com la FC, on el cost de les pràctiques és proporcionalment molt gran. Aproximadament, entre el 70 i 80% del pressupost de la facultat es gasta en pràctiques. Es dona la circumstància que el preu dels productes i transport s'ha apujat molt darrerament. Si hem d'impartir en el futur el Grau en Farmàcia, aquesta circumstància ens afectarà encara més. Cal

analitzar aquesta situació, i veure quines vies d'actuació hi ha al respecte. Hi ha centres on no hi ha laboratoris (com la FD), però on es treballa bàsicament amb llibres o revistes, i el cost d'aquestes també ha anat creixent progressivament. Cal fer l'anàlisi en termes de comptabilitat analítica (avall, núm. 713) i un cop es tingui aquesta informació, veure les opcions disponibles. Una possibilitat teòrica és reduir el nombre d'hores de pràctiques, sempre, és clar, que es garanteixi que això no repercuteix negativament en la qualitat del que impartim. Cal analitzar si no hi ha un excés d'hores de laboratori en el primer curs, per exemple, cosa que no resulta satisfactòria, ja que l'estudiantat de primer potser no aprofita tant una hora de laboratori com el de cursos més avançats. Perquè el laboratori o les pràctiques siguin realment útils o productius, cal tenir abans una base teòrica sòlida, que s'assoleix fora de les pràctiques. També cal analitzar possibles reiteracions (en la línia apuntada abans, núm. 268) també en les pràctiques, per tal que no es repeteixin activitats o continguts. **Buscarem possibilitats de patrocini de sortides de camp i similars.**

- 276 Encara som una universitat tradicional malgrat que els nostres alumnes han crescut en un entorn digital. La pandèmia del Covid-19 ens va posar en evidència per l'endarreriment que portàvem en l'àmbit tecnològic. La universitat ha de ser, en la mesura de les seves possibilitats, un referent en el desenvolupament i en la utilització de la darrera tecnologia. Cal adoptar el principi de "Best Available Technology" (BAT), pensat inicialment en relació amb el medi ambient, i estendre'l a altres àmbits.
- 277 Hem de potenciar els graus en aquells àmbits no coberts ja per l'oferta universitària catalana o espanyola. **Farem que la UdG se singularitzi amb graus únics, originals i potents**, que atreguin nou estudiantat a la nostra universitat. Sobre el nou Grau en IA, vegeu avall (núm. 291).

3. Microcredencials

- 278 Les microcredencials s'han portat fins ara a la Fundació. Nosaltres les impulsarem en els centres. L'estudiantat rebrà junt al títol de Grau un títol addicional corresponent a la microcredencial. Fins ara estan rebent pocs matriculats, perquè segurament no s'ha pensat bé com enfocar l'oferta. Cal replantejar-ho, detectar la demanda i oferir les microcredencials ajustades a aquesta (vegeu també avall, núm. 298).

4. Cal millorar les notes de tall

- 279 No ens agrada que en algun estudi la UdG tingui la pitjor nota de tall de tot el país. En la següent taula es mostra les notes de tall de la primera assignació de l'any 2025 de les PAU. En la taula s'indica el rang de notes de les universitats catalanes i la nota de tall a la UdG. S'han agafat només les titulacions idèntiques en les diferents universitats catalanes. No s'han agafat dobles titulacions.

Titulació	Rang notes de tall en universitats catalanes	Nota de tall a la UdG
Administració i Direcció d'Empreses	5,000 – 10,996	9,218
Arquitectura Tècnica i Edificació	8,482 – 8,950	8,730
Biologia	6,375 – 11,060	9,880
Biotecnologia	7,432 – 11,830	10,354
Ciències Ambientals	6,264 – 9,464	6,264
Ciències Polítiques i de l'Administració	7,578 – 9,082	7,578
Criminologia	5,000 – 9,783	8,604
Dret	5,000 – 10,463	8,494
Economia	8,000 – 10,580	8,832
Educació Infantil	5,000 – 9,109	8,270
Educació Primària	6,438 – 8,960	8,913
Educació Social	5,000 – 9,043	7,766
Enginyeria Biomèdica	10,378 – 12,740	10,426
Enginyeria Elèctrica	7,102 – 9,032	7,330
Enginyeria Electrònica Industrial i Automàtica	6,732 – 9,240	7,244
Enginyeria Informàtica	7,930 – 10,622	8,631
Enginyeria Mecànica	7,109 – 10,140	8,077
Enginyeria Química	8,178 – 11,158	8,178
Filologia Catalana	5,000 – 6,160	5,000
Filologia Hispànica	5,000 – 5,000	5,000
Filosofia	5,000 – 5,894	5,000
Història	5,000 – 5,496	5,000
Història de l'Art	5,000 – 5,000	5,000
Infermeria	7,875 – 11,746	10,445
Medicina	11,865 – 12,850	12,453
Pedagogia	7,978 – 8,702	7,978
Psicologia	7,948 – 9,892	9,710
Química	8,512 – 10,028	8,512
Treball Social	6,136 – 7,830	7,106
Turisme	5,000 – 5,044	5,044

280 De 30 titulacions idèntiques en les universitats catalanes, a la UdG 13 titulacions tenen una nota de tall en el rang baix, es a dir el 43,33%. Per tant, aquestes titulacions amb una nota de tall baixa suggereix que han estat poc demandades pels estudiants que han fet la selectivitat aquest any 2025, en altres paraules, no han escollit la UdG com a universitat de primeres opcions per fer aquests estudis. D'aquestes 13 titulacions amb nota de tall en el rang baix, 6 titulacions d'enginyeria es desenvolupen a l'EPS (46,15%), i 2 titulacions (Ciències Ambientals, Química) a la FC (15,38%). Només una titulació (Turisme) ostenta la nota de tall més alta de totes les universitats catalanes. La taula anterior pot reflectir el perfil d'estudiants que entraran en algunes titulacions de la UdG? Una queixa dels docents d'algunes d'aquestes titulacions es que el nivell dels estudiants que entren és baixa. Comentaris dels estudiants en els campus de la UdG indiquen que son estudiants que només van a treure un aprovat en les assignatures, amb notes d'aprovat inferior al 5. Aquests

estudiants son els que han de fer la transformació de la societat del futur? Hem d'obrir la reflexió sobre aquest tema molt preocupant.

- 281 Cal preguntar-se si el resultat de l'anterior taula pot reflectir menys sol·licituds a la UdG perquè els estudiants preuniversitaris entenen que els estudis de la UdG són pitjors que els mateixos estudis en altres universitats catalanes, especialment, de l'entorn de Barcelona. O bé si això reflecteix les fòbies i filies dels estudiants preuniversitaris per estudiar en universitats properes al domicili familiar. O totes dues coses. **Millorarem les notes de tall** com a fruit de la política docent.

5. Llibertat d'horaris

- 282 Una de les darreres modificacions dutes a terme pel govern de la UdG ha estat aplicar una camisa de força als horaris. Tenir horaris comuns a les diverses titulacions, amb independència dels centres, és quelcom que ningú no havia demanat mai. Per a solucionar una necessitat no existent, s'ha creat un problema que tampoc hi havia, com és haver de fer encaixar horaris molt diferents en el corsé de l'horari estàndard o comú. No pot sorprendre que al final s'hagi hagut de fer trampa, i que el nou sistema deixi uns espais que en el fons permeten una singularització, és a dir, que l'horari en realitat no és comú, i l'intent d'unificar simplement ha fracassat. Front d'això, hauria estat millor no tocar els horaris que ja estaven molt establerts a cada centre. La uniformitat horària per a tota la universitat no té cap lògica. Cada Facultat hauria de ser el suficientment autònoma per decidir els horaris i les franges en funció dels seus Graus i les seves metodologies docents. És important conservar un inici i final de curs, però sense hipotecar la qualitat dels estudis perquè s'hagi de complir amb un esquema rígid que no afavoreix a ningú. **Retrocedirem aquest canvi en el sentit de donar més autonomia als centres.**

6. Mapa de titulacions

- 283 L'oferta de Graus i Màsters de la UdG s'ha de singularitzar. No pot ser que tinguem el mateix que les altres universitats arreu. Cal arriscar més, ser més agosarats i creatius. La UdG no es pot convertir en la universitat d'aquells que no tenen recursos per a marxar. L'existència d'un públic captiu no significa que ens hi haguem d'acontentar. Certament, cal que l'estudiantat que no pot marxar de Girona tingui accés als estudis universitaris, però també per a aquell estudiantat és important que atraïem persones de fora. **Hem de crear un entorn més ric i estimulant amb una oferta més interessant.**
- 284 Alguns estudis com Filologia catalana han revifat però el boom té data de caducitat. Hem de ser conscients que pot haver-hi daltabaixos en aquest sentit. Si volem que els nostres estudiants siguin els líders del demà i que transformin la societat, ens falten titulacions i més estudiants. No tenim estudis de: (i) Arts plàstiques i arts escèniques (pintura, escultura, ceràmica, tèxtil, teatre, circ, dansa, etc.), (ii) Gastronomia i restauració, (iii) Farmàcia (està en curs la tramitació), (iv) Logopèdia, (v) Odontologia, (vi) Veterinària, (vii) Enginyeria aeronàutica i aeroespacial, (viii) Ciències de l'activitat física i de l'esport (CAFE), (ix) Fisioteràpia, (x) Nutrició humana

i dietètica, (xi) Música; (xii) Matemàtica; (xiii) Ciència de dades (*Data science*). **Valorarem la possibilitat d'incorporar-los a la nostra oferta docent**, no tots de cop ni tots necessàriament.

- 285 L'atracció de potencials estudiants no només es fa mitjançant la singularitat, si no també amb l'oferta d'estudis de la universitat. La UdG no disposa dels anteriors estudis, i això frena la entrada de nous estudiants que aniran a Barcelona on sí que n'existeix al menys la majoria. És veritat que tenim EUSES, que ofereix Fisioteràpia, CAFE, i Nutrició humana i dietètica, però a preus privats. Una universitat pública com la UdG ha de tenir aquests estudis integrats en la seva cartera de titulacions. **Revisarem aquesta qüestió.**
- 286 **Som poc originals en les dobles titulacions. Cal ser més agosarats**, tenir una oferta més diferent, que ens distingeixi del gruix de les altres universitats. El mercat reclama gent amb 1 preparació interdisciplinària. Les dobles titulacions atreuen estudiantat amb una bona nota d'entrada i això repercuteix també sobre el conjunt dels grups on es troben. Potenciarem aquestes titulacions amb combinacions poc usuals que puguin portar més i millors estudiants a la UdG.
- 287 La UdG ha de ser el referent de la formació dels professionals de Girona i voltants. Per exemple, Girona disposa del Festival Strenes, que és el festival de referència on els artistes catalans presenten els seus nous treballs discogràfics, inicien o finalitzen les seves gires i presenten espectacles inèdits, però molts d'aquests artistes catalans no s'han format a la UdG, que manca d'aquests estudis. Això posa en relleu l'absència d'una connexió entre el territori (en el que sempre presumim d'estar molt arrelats) i la universitat. **Tendrem ponts de contacte amb els casos d'èxit** com són festivals d'aquest tipus.
- 288 El territori de Girona disposa, com a mínim, de 15 establiments de gastronomia o restauració amb al menys una estrella Michelin. Els cuiners i cuineres de prestigi d'aquests establiments no s'han format en la UdG. La UdG va fer en el seu moment Doctors honoris causa els germans Roca, però no ha anat més enllà. La gastronomia gironina té un gran potencial i **la UdG ha de veure com hi interactua**, la potencia i, de retruc, es potencia a ella mateixa. **Seguirem amb aquesta línia de treball.**
- 289 Pel que sembla, en el curs 2026-27 o 2027-28 començaran els estudis de Farmàcia a la UdG (un punt sobre el que manca informació, de fet). La UdG no disposa dels estudis de Logopèdia o d'Odontologia, que es cursen a Barcelona, i en molt casos en universitat privades. Tot i que Girona es un pol important d'empreses ramaderes, no disposa dels estudis de Veterinària. Lògicament, la UdG no disposa de prou múscul per a oferir totes les titulacions imaginables. Però és evident que la manca de moltes titulacions provoca una fuga de potencials estudiants cap a altres universitats. **Explorarem millor la possibilitat d'oferir titulacions interuniversitàries**, ja que en part disposem del professorat escaient per a impartir al menys una part de les assignatures d'aquestes carreres i moltes altres.

- 290 En l'entorn territorial de la UdG, hi ha una empresa aeronàutica i aeroespacial, amb la qual la UdG no sembla que hi tingui massa relació. La incorporació dels estudis d'Enginyeria aeronàutica i aeroespacial podria re-valoritzar aquesta i altres empreses del territori, al mateix temps que podria constituir un nou focus d'atracció d'estudiants europeus. Caldria per a això **estudiar la possibilitat d'associar la UdG a una universitat francesa veïna, com és la de Toulouse**, centre neuràlgic d'aquests estudis del sud d'Europa. La incorporació d'aquests estudis també pot permetre desenvolupar la medicina aeroespacial, no presents en cap universitat espanyola. La UdG ja col·labora (per bé que molt limitadament) amb la Universitat de Perpinyà, però no s'ha de tancar a tendir altres vincles de col·laboració.

7. Nou Grau en IA i tecnologies disruptives

- 291 Algunes universitats del nostre entorn estan oferint ja múltiples programes sobre IA. La rigidesa dels curricula tradicionals s'ha vist desbordada per aquesta oferta trencadora i arriscada que està obrint les portes professionals d'una nova fornada de graduats. No podem romandre aliens a fórmules noves que estan funcionant i que són demandades pel mercat professional. Iniciarem la preparació d'un nou Grau universitari sobre IA en qual participin tots els centres que hi puguin aportar. Valorarem la manera i mesura d'incloure-hi també altres tecnologies disruptives, si hi encaixen. Aquest grau el prepararem en consonància amb el sector tecnològic, empresarial o professional que coneix millor aquests temes. Convidarem a participar-hi a l'OIEAC. **Crearem aquest nou grau que donarà noves oportunitats** al nostre estudiantat i ens situarà com un referent tecnològic mundial.

8. El Grau en Farmàcia

- 292 Un esment especial el mereix la irrupció del nou Grau en Farmàcia a l'oferta d'estudis de la UdG. D'entrada, la creació d'un nou grau a una universitat sembla una bona notícia. No obstant això, des de diversos àmbits, tant a nivell de departament com d'institut i de centre, ha sorprès molt en general la rapidesa amb que s'ha gestat tota la proposta. De fet, al llarg dels darrers anys s'han fet nombroses propostes de noves programacions per augmentar la demanda docent, com per exemple a la Facultat de Ciències, sobretot de dobles graus, o a la Facultat de Dret, amb un nou Grau en relacions laborals. Totes han estat descartades o postposades per les teòriques dificultats burocràtiques en implementar-les o la manca de recursos docents. En canvi, sembla que es programarà un nou Grau en Farmàcia sense aparentment gaire esforç. Que no s'entengui malament: per a alguns departaments, la proposta és bona, en el sentit que incrementarà la docència que es podrà oferir. Però també és quelcom que podria donar la impressió de seguidisme, manca de lideratge o oportunisme de la universitat en aquest punt. Pensem que és bo aprofitar una oportunitat com aquesta, especialment si hi ha una necessitat social i té el suport d'un Col·legi Oficial (el COFGI, amb el qual hem parlat) com és el cas. Però cal anticipar-se i tenir clar què es vol abans.
- 293 Per motius de manca d'espai, que es comenten més avall [veure núm. 717]), és evident que ara per ara cap Facultat no podrà acollir el Grau de Farmàcia, i la

creació d'una Facultat de farmàcia segregada de les altres és mal rebuda en alguns centres. La solució de portar-la a la FI és inaudita i no ha estat tractada convenientment amb els deganats, que han protagonitzat una sonora protesta en una de les darreres sessions del Consell de Govern. Aquesta manca de sintonia es podia evitar fàcilment amb diàleg i bona disposició. La UdG s'ha de plantejar si vol una nova facultat que només gestioni un grau amb 60 alumnes d'entrada a 1er, o bé és preferible una nova Facultat de Ciències de la salut, que agrupi la FM, la FI i Farmàcia. **La proposta de fer Farmàcia a la UdG s'ha d'explicar millor.** La nostra proposta parteix de respectar la voluntat i necessitats dels centres, però també de trobar un nou encaix als estudis de Farmàcia, en un context canviant. Constituïrem una comissió paritària en la que estaran representats els diversos centres afectats i durem a terme un procés de diàleg per a trobar la solució més escaient, partint de la premissa que l'adscripció a la FI ha estat una solució merament provisional.

9. L'assignació de recursos docents

- 294 A part del que ja s'ha dit sobre la variable de qualitat (amunt, núm. 272), la gestió dels recursos docents és molt complexa. El procediment d'elaboració dels plans docents no acaba de rutllar i això genera malestar i queixes. El procés d'assignació és misteriós, abracadabrant: un centre mai no sap quants de crèdits tindrà fins l'últim moment, i un procés que en teoria ha de donar seguretat, fa necessàries un munt d'iteracions amb el Vicerectorat corresponent, en un procés que acaba convertint-se en un mercadeig i una negociació individual, poc transparent. A més, sistemàticament es fa "sentir malament" alguns centres, com si fossin incomplidors, però se'ls acaba perdonant la vida amb crèdits "fora del sistema". Com que aquest procediment no funciona adequadament, es produeixen molts de problemes a l'inici de curs, en especial per la creació i supressió de grups i la rigidesa del sistema. **Revisarem tot aquest procediment** i buscarem un sistema que ens permeti treballar millor. Cal millorar-ne la transparència. Cada centre tindrà un mínim de recursos i després es repartirà un marge més petit. Actualment no tenim un model i el que farem serà crear-lo, sobre la base que cal donar més seguretat als deganats i direcció.
- 295 En aquest nou model **plantejarem una queixa recurrent del PDI, com és la descompensació que hi ha en la càrrega de feina en els grups grans**, o el fet que en les assignatures de primer de grau s'obtenen pitjors avaluacions docents. Cal que discutim si una classe amb 100 estudiants ha de comptar igual que una amb un grup molt minso. També plantejarem si hi ha d'haver una part dels crèdits per a activitats que es consideren interessants o fins i tot imprescindibles, com és la participació en els Plans d'Acció Tutorial (PAT), o bé en projectes singulars de cada centre. **Els ajuts per a la millora i innovació docent, que el rectorat actual havia convocat en algun moment, no han tingut continuïtat: proposem recuperar-los.**

E) Els estudis de Màster

1. En general

- 296 Pel que fa als màsters universitaris, **repensarem la seva articulació amb els graus** per garantir una continuïtat formativa coherent o complementària. Sovint, els màsters repliquen competències o continguts ja treballats en els graus, i això redueix el seu valor afegit, cosa que no passa desapercebuda al nostre estudiantat. Seria desitjable potenciar itineraris integrats entre graus i màsters, itineraris que permetran avançar cap a un model de formació més flexible, modular i orientat a les necessitats reals del territori i del sistema productiu.
- 297 També és moment d'explorar **màsters compartits entre centres**, especialment en àmbits transversals com la sostenibilitat, la innovació, la gestió pública o la digitalització. Aquest enfocament pot contribuir a optimitzar recursos docents i a reforçar la identitat institucional.
- 298 A banda de l'anterior, proposem **enfortir més la internacionalització dels màsters**, tant en la seva oferta lingüística com en la cooperació amb universitats europees i l'ús de microcredencials compartides que facilitin la mobilitat i el reconeixement dins de l'Espai Europeu d'Educació Superior (sobre microcredencials vegeu també amunt, núm. 278).
- 299 Per fer-ho també caldrà assegurar-nos del tractament diferencial d'acollida que s'han de fer a aquests estudiants internacionals.

2. Els problemes de matrícula

- 300 Com tothom coneix, el màster és la via d'accés als programes de doctorat, i des de diverses estructures de recerca s'ha tingut des de sempre una cura especial a promoure'ls i millorar-los. No obstant això, els màsters de la UdG es caracteritzen pel seu problema de manca de matrícula. Hi ha màsters que sempre estan sota l'espasa de Damocles, patint que la UdG el pugui suspendre per falta d'estudiants. Aquestes estructures de recerca (com l'IQCC, però trobaríem altres exemples) han fet un gran esforç en els darrers anys per revertir aquesta situació i actualment es troben en una situació estable. Un dels aspectes que hi ha contribuït, en el cas concret del MACMoM (Master en Catàlisi Avançada i Modelització Molecular), ha estat promoure l'itinerari curricular a la indústria, que permet assolir ara mateix un bon gruix dels estudiants. Però aquests esforços fets a nivell de centre (o d'estructura de recerca) s'han sentit poc acompanyades i amb poc suport per part de la UdG. Per exemple, quan s'ha demanat de promoure el màster a través d'accions a xarxes socials professionals (LinkedIn), s'ha contestat que això només es pot fer des de comptes institucionals UdG, però no s'ha fet tampoc cap acció en aquest sentit. L'única feina que es permet a l'institut (o altra estructura d'on pengi el màster) de fer, és fer publicitat el màster breument a la Jornada d'Orientació Professional.

Quan parlem d'escolta activa volem dir això: posar la institució al costat de qui necessita ajuda i impulsar les iniciatives que l'estan demanant.

- 301 Seguint amb aquest exemple, resulta molt sorprenent descobrir, gairebé per accident i fa poques setmanes, que la UdG ha promogut i establert un programa de “[Màster](#)” patrocinat per l'empresa Esteve Química i organitzat per la Fundació UdG. A això cal afegir que en les darreres setmanes o mesos, s'han vist anuncis en xarxes socials i diaris digitals d'aquests “màsters professionalitzadors” que s'ofereixen a través de la Fundació, i això és potser el que resulta més sorprenent. De manera directa o indirecta, la UdG ha patrocinat la promoció d'aquests programes que competeixen amb els màsters oficials, i això ha estat qüestionat per part del PDI a la vista de la deixadesa que hi ha amb els programes de màster oficials. No només la Fundació competeix amb la UdG, sinó que la UdG saboteja el seu propi màster, el que resulta difícilment comprensible. D'aquesta situació es deriva:
- 302 a) que la UdG ha de ser molt més activa en tema de comunicació, i promocionar els seus títols oficials. Quan una estructura de recerca està fent un esforç considerable per a salvar un màster que realment funcionaria amb una mica de suport institucional, aquest suport hi ha de ser, i no és de rebut que no només no hi sigui, sinó que la pròpia institució l'acabi d'enfonsar patrocinant un programa competidor. **Dedicarem més esforços a promocionar els màsters.**
- 303 b) No només la UdG ha de ser molt més activa en la promoció dels títols de màster oficials, sinó que ha de fer-ho en coordinació amb els consells d'estudis pertinents, que hi dediquen molts esforços. **Millorarem aquesta coordinació.**
- 304 c) **El rectorat ha de treballar perquè la fundació enretiri programes que sabotegen l'oferta de la universitat o hi entren en contradicció.**
- 305 d) **Impedirem que el professorat de la UdG participi en programes competidors** amb els de la UdG. P. ex., professorat d'un màster de la UdG que la mateix temps s'espera que facin classe en el màster que hi està competint directament des de la UdG o una altra universitat. Això es pot fer de diverses maneres, p.ex., no autoritzant les sortides per a impartir aquest màster.
- 306 e) En tot cas, **revisarem l'oferta perquè no hi tingui cabuda la pseudociència**, de la que hi ha hagut un lamentable exemple no fa gaire (fins que es va enretirar de la Fundació).
- 307 Relacionat amb l'anterior, falta informació sobre mercadotècnia. La UdG ignora quants graduats seus marxen de la UdG per a estudiar un màster en una altra universitat. No podem perdre de vista que estem molt a prop de Barcelona, amb universitats molt potents i molt més grans que la nostra. El pas del grau al màster és, per a una part del nostre estudiantat, el moment en què abandonen el niu familiar i es comencen a independitzar o, almenys, s'allunyen dels pares. Certament, no podem evitar que els graduats de la UdG vulguin fer el màster a fora, ja que sempre hi haurà una part de l'oferta que no tenim o que és pitjor a la UdG (tot i que això s'ha

d'evitar, veure el que s'ha dit abans). Per tant, el que cal es trobar graduats de fora que vulguin fer el màster a la UdG.

3. La Unitat de Màsters

- 308 Com en tots els sistemes o organitzacions, a la UdG no ens en falten, de “forats negres”. Es tracta de serveis o unitats infradimensionades o maltractades de manera estructural i crònica, que malden per fer la feina malgrat que resulti físicament impossible. Un exemple és la Unitat de Màsters, dotada amb només dues persones. Els que han coordinat màsters, especialment si són internacionals, saben que a la unitat es produeixen situacions difícilment comprensibles, com que aquesta romangui tancada el mes d'agost, que és quan precisament més feina tenen els coordinadors dels màsters. Es produeix la paradoxa que aquests malden per a atraure candidats en un mercat molt saturat i competitiu com és el dels postgraus, i després molts candidats es perden, o bé perquè la Unitat de Màsters no pot anar més ràpid i són acceptats mentrestant en altres Universitats, o bé perquè la Unitat és inflexible pel que fa a la matrícula (hi ha altres universitats que tenen una política més flexible i amigable, i això, en un mercat on l'estudiant remena opcions i compara, passa factura). Així doncs, **revisarem la gestió de les preinscripcions ens els programes de màster** (sobretot els internacionals però també en general). Cal clarificar els criteris amb els quals la Unitat decideix, procés en el qual sembla que no es té prou en compte el que pensa el centre corresponent. La Unitat de màsters no és eficient en el seu estat actual, i cal o millorar-la o passar aquesta qüestió als centres. Valorarem com solucionar aquests colls d'ampolla que fan perdre estudiants i generen mala imatge de la UdG.
- 309 La Unitat de Màsters **ha de complir amb la seva funció de facilitar la feina dels coordinadors i dels candidats**, ha de ser més proactiva, i no es pot convertir en un coll d'ampolla. Cal atendre i respondre les queixes dels coordinadors respecte de problemes que acaben comportant que tinguem molt pocs estudiants. El que és pitjor, els estudiants que acaben entrant tenen sovint un perfil baix, ja que són els únics que acaben venint aquí després de ser rebutjats per altres universitats. Això genera un cercle viciós, ja que genera rebuig per part d'altres estudiants, que no hi troben l'ambient intel·lectualment estimulante que voldrien. Davant de la tradicional passivitat front del problema, **farem que aquesta unitat romangui oberta durant el mes d'agost**; que disposi d'un codi d'atenció a l'estudiant interessat que sigui més amigable, i que atengui les queixes que rep dels coordinadors i coordinadores.
- 310 També **n'accentuarem la proactivitat i l'enfocament internacional**. Posarem l'accent en els estudiants extracomunitaris, que paguen matrícules més elevades.

4. Suport als Màsters

- 311 Un equip de rectorat anterior havia dedicat una posició específica d'adjunt per a potenciar els Màsters. És una posició necessària, que recuperarem. **Hi ha d'haver un adjunt de Màsters que vetlli per al bon funcionament d'aquests**, en coordinació amb els vicerectorats amb competències en docència i qualitat. Aquest

delegat fa de corretja de transmissió entre els vicerectorats i la unitat, vetlla per la coherència de l'oferta, fa prospectiva de possibles màsters, en supervisa l'evolució, proposa millores, en fi, té cura del bon desenvolupament i la potenciació d'aquest importantíssim tipus d'estudi a la UdG.

- 312 Hi ha màsters que tenen una **pàgina web pròpia**, que té més difusió que la de la UdG. Això suposa una tensió entre la necessitat de tenir una imatge institucional homogènia i l'agilitat i necessària captació d'estudiantat. Conservarem aquestes pàgines temporalment, mentre millorem la web de la UdG amb el propòsit d'unificar la web però que sigui prou àgil per a fer-hi el que ara es fa des de les webs separades.
- 313 Hi ha màsters que reben molt d'estudiantat estranger. Aquest sovint planteja una problemàtica o necessitat pròpia, per tema de visats o similar. Això suposa la necessitat d'un suport específic des de la institució. **Hi ha grups de recerca que estan pagant aquest suport amb els seus recursos propis**. Analitzarem aquestes despeses amb l'objectiu de reduir-les, simplificar els tràmits que es puguin, i que les assumeixi la UdG si és viable.

5. Els Màsters a la Fundació

- 314 Actualment es dona una situació d'una curiosa bicefàlia a la UdG. Per una banda tenim la universitat pròpiament dita, que ofereix graus i màsters. Per l'altra, la Fundació UdG, que imparteix postgraus, alguns d'ells amb la consideració de màsters. La majoria d'aquests són privats, no oficials: no són veritables "màsters" que, per exemple, computin com a tals en una oposició on la persona candidata hagi de tenir formació de màster. Aquests màsters privats es coneixen també com a "titulacions pròpies". Però al costat d'aquestes, tenim també alguns màsters que són públics, és a dir, oficials i que, tanmateix, s'imparteixen a la Fundació. **L'existència de màsters oficials a la Fundació suposa una anomalia**. Les titulacions oficials les hauria d'impartir la UdG. **Analitzarem** quants màsters es troben en aquesta situació, per què es produeix, i com es poden migrar a la universitat.
- 315 El problema de la situació actual és que la UdG no disposa de recursos suficients per a absorbir aquesta oferta. Per tant, la Fundació pot estar oferint màsters que li correspondria impartir a la UdG, però ho fa a preu privat. Això dona la impressió que la Fundació està contribuint a una espècie de privatització de la formació de la UdG. Aquest és, de fet, un dels arguments manejats pel govern de la universitat per a no potenciar màsters d'aquest tipus a la Fundació. Aquest argument es pot contrarestar mitjançant l'adaptació del preu, perquè tinguin un preu públic. Hi ha màsters d'aquest tipus que estan adreçats a estudiantat de fora de la UE, que ja per aquesta mateixa raó pagaria un preu públic molt elevat (per sobre dels 4.500 €). Aquest preu està proper al d'un màster propi de la Fundació. **Introduïrem en el debat aquesta proposta**.
- 316 Si un màster promogut per la Fundació és oficial, gaudeix de tot el que és bo del que és públic i del que és privat (quan es barregen les dues coses sol passar el contrari,

que s'ajunta el que és dolent dels dos sectors, per això sortosament això no acostuma a succeir). Per altra part, el títol oficial és reconegut pels països d'Amèrica Llatina i d'Àsia, especialment la Xina; en canvi, els títols propis (actualment, màsters en formació permanent) no tenen cap reconeixement a la Xina i molt escàs a LATAM. D'altra banda, el títol oficial té els avantatges de l'administració privada de la Fundació, és a dir, flexibilitat per gestionar els temps del màster, la docència en diferents modalitats, els mitjans de pagament, la contractació de professorat de fora de la UdG que atregui públic, els acords de doble titulació, etc. Hi ha hagut màsters que s'han tirat enrere precisament per aquesta raó. Hi ha altres màsters (com el de primatologia) que han patit problemes similars.

- 317 Aquest hauria de ser el doble paper de la Fundació UdG. Màsters en formació permanent i cursos orientats a l'àmbit local i màsters oficials orientats al públic internacional. El que no li pertoca a la Fundació és treure possibilitats a la UdG. **Vetllarem perquè l'actuació de la Fundació vagi en sintonia amb la de la universitat.**

F) Doctorat

1. En general

- 318 Antigament, el doctorat era un dels estudis que es portava des de les Facultats o l'Escola. Amb el temps, es va passar a una escola pròpia, que actualment el gestiona. L'experiència és favorable però hi ha coses a millorar. Les queixes sobre l'aplicatiu són constants. Hi ha aspectes que no funcionen, com ara els directors o directores de tesi que no donen feedback al seu estudiantat o que ho fan amb retard. El doctorat no té normativa d'avaluació per als seus cursos sinó només per la tesi. **Elaborarem aquesta normativa** per a aclarir, per exemple, si se'n pot exigir l'assistència. Potenciarem els doctorats industrials, també en aquells àmbits on encara no se'n fan.
- 319 Impulsarem **un model de formació doctoral plenament integrat en l'estratègia de recerca de la UdG**, que reforci les línies institucionals i potenciï el paper dels grups de recerca com a eix vertebrador del sistema científic universitari. La UdG disposa ja d'un teixit consolidat de grups i línies de recerca, però cal fer un pas endavant perquè els programes de doctorat s'articulin de manera més explícita amb aquestes estructures i amb les àrees prioritàries de desenvolupament científic i tecnològic. Això ha de permetre que el doctorat esdevingui una veritable eina de política científica, orientada a consolidar els àmbits d'excel·lència i a projectar internacionalment la recerca de la universitat.
- 320 En aquest sentit, treballarem per a **establir una política conjunta i coordinada** entre les escoles de doctorat, els grups de recerca i els òrgans de govern de la universitat, de manera que les línies de recerca institucionalment prioritzades tinguin un reflex clar en l'oferta i en l'evolució dels programes doctorals.

- 321 Igualment, promourem doctorats més interdisciplinaris i col·laboratius, capaços de respondre als grans reptes socials i ambientals, i de connectar diferents àrees de coneixement dins i fora de la universitat.
- 322 Evitarem que la inauguració de l'Escola de Doctorat sigui l'última que es fa a la UdG sempre. D'aquesta manera li donarem **més rellevància i visibilitat** tal com es mereix.
- 323 A tal efecte, també **la dotarem d'un espai de reunió propi**, del qual ara mateix manca.
- 324 La **geolocalitzarem en el mapa de Google** i aplicacions similars, per a donar-li també més visibilitat, com un centre més.
- 325 Plantejarem la seva **conversió en un centre** des del punt de vista estatutari.
- 326 Finalment, **crearem un espai digital integrat per al seguiment dels doctorands** —en coordinació amb els sistemes de recerca ja existents com el GERIÓ (antic GREC) o el repositori DUGiDocs. Això facilitarà una gestió més àgil, transparent i coherent amb els objectius institucionals, a més de millorar la visibilitat i l'impacte del doctorat dins de la comunitat científica, atès que la plataforma actual és massa simplista.

2. Estructura

- 327 Per al desenvolupament d'aquests paràgrafs ens basem en l'estructura de les Escoles de Doctorat de la UdG, UAB i UPF (que han de seguir la mateixa normativa) i en el seguiment dels doctorands de la UdG, UAB, UPF i en les universitats de Cambridge (Regne Unit) i MIT (EUA). L'estructura de l'Escola de Doctorat de la UdG ja ens sembla adequada tal i com és actualment.

3. Funcionament

- 328 Sí que farem diversos canvis respecte del seu funcionament. Assenyalem a continuació únicament els aspectes que caldria incloure al reglament de funcionament de l'Escola.

1. Donar més rellevància al director o directora de la tesi:

- 329 1.1. El **compromís de tesi** (inclou el codi de bones pràctiques), que inicia el procés de seguiment i es fa just després de matricular-se, que ara es valida únicament pel doctorand o doctoranda, hauria d'estar **signat** (no únicament validat) pel doctorand o doctoranda, pels director/s o directora/es i per l'Escola de Doctorat (el Director o la persona del Comitè de Direcció de l'Escola, que ell/a delegui).

330 1.2. Les sol·licituds de reconeixement d'activitats acadèmiques realitzades fora de l'oferta formativa de l'Escola de Doctorat haurien d'estar **signades** pel doctorand o doctoranda i pels director/s o directora/es.

331 1.3. Totes les sol·licituds de pròrrogues de la tesi doctoral que faci el doctorand o doctoranda, i no només a partir de la segona com es fa ara, han d'estar **validades** pel director o directora.

2. Procés de seguiment de la tesi doctoral:

332 A començament del tercer any, el doctorand o doctoranda, a més de presentar el **informe de seguiment** en l'aplicatiu, l'haurà de defensar oralment davant un tribunal d'experts (de la UdG o externs amb majoria de la UdG) nomenats per la comissió acadèmica del programa on està matriculat/da.

3. Aplicatiu de Gestió de les tesis doctorals:

333 3.1. Ha de permetre la **visualització** dels informes de seguiment de la tesi doctoral (ara no són visibles)

334 3.2. **Modificarem** l'aplicatiu, per a fer-lo més àgil i fàcil d'utilitzar.

4. Cursos transversals de doctorat:

335 Permetre als doctorands/doctorandes matricular-se a **qualsevol curs transversal** ofert per la Universitat de Girona (o el ICE) i no limitar l'accés, com ara, als indicats pel programa de doctorat.

5. Web de l'Escola de Doctorat:

336 **Agilitzarem la web** de l'Escola de Doctorat. Per exemple, l'apartat d'ajuts de doctorat no té un accés directe i per altra banda no està actualitzat (no inclou les FI SDUR, p. ex.).

6. Internacionalització

337 Actualment, un de cada tres estudiants de l'Escola són internacionals. Això és un valor que s'ha de potenciar. Potenciarem la internacionalització donant a conèixer el nostre programa de doctorat a l'estranger, d'acord amb el VR d'internacionalització i glocalització.

- 338 6.1. **Traduir tots** els continguts de la web de l'Escola de Doctorat a l'anglès i al castellà (actualment les notícies i les activitats estan únicament en català).
- 339 6.2. **Informació en la web de les cotutelles internacionals** (ara inexistent).
- 340 6.3. Incloure en els ajuts per a la contractació d'investigadors en formació (IF-UdG) així com en les FI SDUR, **bosses de mobilitat internacional**.
- 341 6.4. Incloure, entre els experts que formen part dels tribunals que avaluaran el informe de seguiment el tercer any, **persones expertes d'universitats estrangeres**.
- 342 6.5. Proposarem un canvi de nom a l'Escola, de manera **que inclogui la paraula "internacional"**, com ja han fet altres escoles en altres universitats.
- 343 6.6. Revisarem com s'està avançant en el tema de l'aliança ACROSS, amb la qual hi ha dificultats. Farem una diagnosi i proposta de millores perquè es pugui **desencallar i agilitzar el treball amb els partners estrangers**.
- 344 Buscarem un **element aglutinador temàtic amb els partners estrangers** de la dita xarxa, amb els quals no tenim res en comú des del punt de vista dels temes que es treballen fora de l'element de ser universitats frontereres. Buscarem la possible continuïtat i desenvolupament de la feina perquè vagi més enllà del que és estrictament el projecte de xarxa actual.

G) Els treballs finals (TFG/TFM)

- 345 La realització d'un Treball Final de Grau o de Màster (TFG i TFM) és una imposició derivada de la normativa externa a la UdG. Gran part del professorat hi està en contra, per raons molt diverses. Entre elles, que l'estudiantat arriba al treball final sense haver assolit unes competències mínimes de treball autònom i de redacció i elaboració d'un treball d'aquestes característiques. Això implica que el PDI que dirigeix el treball hi ha d'esmerçar un munt desproporcionat d'hores. En el pitjor dels casos, el treball l'acaben fent l'estudiant i el professorat conjuntament. Part del professorat es planteja fins i tot si no hi hauria de tenir drets de propietat intel·lectual, com si fossin *també* obra seva. **Clarificarem aquesta situació perquè quedin ben definits els drets de cada part.**
- 346 El reconeixement al PDI que supervisa els treballs és molt minso. Per defecte, s'assigna al professorat un nombre de crèdits que, considerats literalment, implicarien dedicar a l'estudiant només uns minuts en tot el curs. Concretament, el reconeixement és de 0,15 crèdits per treball. Això suposa un estat de coses insatisfactori per a totes les parts implicades. Per a l'estudiantat, perquè si depèn excessivament del professorat que el supervisa, tampoc assoleix les competències que se suposa que ha d'assolir. Per al professorat, perquè ha de fer una feina que no li correspon i que no està prou ben reconeguda. Si el professorat ha de dirigir un munt de treballs, com passa sovint, atès que aquesta tasca sol concentrar-se sobre

el PDI a temps complet, aquest es troba saturat i sense poder dur a terme una direcció com seria de desitjar. De fet, una lectura perversa del sistema actual suggereix que està ideat per a desincentivar qualsevol membre del professorat de dur a terme aquesta tasca amb una mínima dedicació. Amb els treballs finals s'està *imposant* al professorat una mena de voluntariat. Per això, **s'han de buscar noves fórmules o modalitats de TFG o TFM** que permetin reflectir més ajustadament la dedicació del professorat. Donarem sentit a la feina del professorat sense empobrir l'experiència de l'alumnat. Això es pot aconseguir amb modalitats de treball en grup. Cal donar indicacions per a desenvolupar aquest tipus de treball en els diversos estudis. En aquesta línia, impulsarem una reflexió sobre noves modalitats de treball, similar a la que s'ha iniciat a la FD. Aquesta reflexió es farà amb respecte a aquells estudis que ja ho tenen resolt i volen seguir com estan en l'actualitat.

- 347 En connexió amb això, obrirem un debat sobre si caldria que cada professor o professora tingués un límit màxim de treballs (cas de treballs tipus memòria de recerca, p. ex.). Aquest tema el treballarem amb l'estudiantat, que en definitiva és qui elabora els treballs.

- 348 Ja que la migradesa dels recursos disponibles ens obliga a ser imaginatius, cal explorar altres possibles solucions a la tutorització dels treballs finals. Una altra possibilitat, que es pot combinar amb l'anterior, consisteix a vehicular la feina de l'estudiantat via plans d'acció tutorial (PAT). D'aquesta manera, els alumnes de 4t poden tutoritzar els alumnes de cursos inferiors. Per als alumnes tutors (o mentors), aquesta experiència es pot reflectir en una memòria que es presenta com a treball final. **Potenciarem la implicació de l'estudiantat dels cursos superiors en els PAT**, d'acord amb els centres, el que al seu torn pot descongestionar la direcció dels treballs finals pel professorat.

- 349 Qüestió diferent és que en alguns centres (no en tots) hi ha part del professorat que sol evitar participar en els tribunals avaluadors de treballs finals. Això és una conducta insolidària que sobrecarrega la resta del professorat, ja que aquesta feina l'acaben fent sempre uns pocs i els mateixos. Establirem per norma que **la persona que no compleixi amb aquesta part de la seva tasca docent no pugui obtenir el tram docent**.

H) Formació Professional

- 350 La UdG hauria d'estudiar la possibilitat de desenvolupar un major paper a la Formació Professional (FP). El nostre candidat a rector ja va participar en un procés de revisió curricular de la formació secundària, en la seta etapa de degà, que va concloure amb la inclusió de continguts jurídics en una assignatura, gràcies al treball conjunt dels diversos deganats de les universitats catalanes. No ens podem tancar o donar l'esquena al que passa abans que el nostre estudiantat arribi a nosaltres. En aquesta línia, ens proposem d'analitzar què podem fer en relació amb la FP. Alguns empresaris han traslladat a títol particular la conveniència que la universitat també tingui FP. No seria res en absolut nou: només hem de dirigir la nostra mirada cap a Salt i veure què fa l'EUSES. Entre el món empresarial, molts pensen que **aprofitar**

el coneixement i infraestructures de la universitat afavoriria substancialment a la FP. Alhora, permetria que estudiants d'edat més avançada no haguessin d'estudiar en un entorn excessivament juvenil (com són els centres de secundària). Hem de ser imaginatius, ja que, a part que podríem fer-ho molt bé, aprofitant tota la nostra expertesa, hem de ser conscients que aviat vindrà una davallada de matriculats com a conseqüència de la caiguda de la natalitat a partir de 2009 (ara estem rebent les restes dels temps de "bonança"). Obrir-se a la FP pot ser, òbviament, una font d'estudiants, en un moment especialment delicat demogràficament parlant. En definitiva, **ens obrirem a la FP.**

III. INTERNACIONALITZACIÓ

A) Aturar el retrocés als rànquings

- 351 La UdG ja està perdent estudiants per culpa dels rànquings. Especialment en alguns països com la Xina, aquest element és determinant a l'hora d'escollir on anar a estudiar. S'ha de treballar per tal que la UdG aparegui als rànquings internacionals i que els estudiants d'arreu puguin tenir una referència sobre el nostre posicionament. Segons dades recents, la UdG ha retrocedit en diversos rànquings internacionals, tot i que no de manera generalitzada ni dramàtica. En el rànquing de Xangai (ARWU) 2025, un dels més importants internacionalment, la UdG perd posicions ja que salta del tram 801-900 i cau al tram de sota, 901-1000, la qual cosa representa un retrocés visible respecte a l'any anterior. Es troba entre les vuit universitats espanyoles que baixen en aquesta edició, però això no ens pot servir de consol: són resultats dolents. En el rànquing Times Higher Education (THE), es manté estable al rang 801-1.000 tant el 2024 com el 2025, de tal manera que es pot dir que la seva posició està estancada. El nostre objectiu ha de seguir anar cap amunt, no aturar-nos. En el rànquing CWUR (Center for World University Rankings), la UdG baixa lleugerament: del lloc 781 (2024) al 797 (2025). Al rànquing EduRank 2025, la UdG se situa al lloc 934 mundial, 34 a Espanya i 359 a Europa. No hi ha comparativa clara a la mateixa pàgina, i la UdG es manté dins la franja mitjana-alta, però si mirem [l'arxiu d'Internet](#) (*Wayback Machine*) s'aprecia que també hem retrocedit en aquest rànquing, ja que el 2024 la UdG ocupava el lloc 914 mundial, la 31 a Espanya i el 354 a Europa: això significa un empitjorament en les tres taules. Així doncs, hi ha una evident tendència cap a baix, en la qual la UdG va perdent posicions. **El marcat retrocés en els rànquings l'hem de revertir**, de manera que la UdG reboti i comenci a ascendir posicions.
- 352 Amb aquest objectiu, cal analitzar amb detall quins són els ítems que es tenen en compte als diversos rànquings i com es pot millorar el respectiu grau d'assoliment. Així com pot ser molt difícil de millorar espectacularment pel que fa al finançament, aspecte en el qual sempre estarem per darrere de moltes universitats del país o de fora, hi ha altres ítems que sí es poden millorar. En aquest sentit, **la qualitat i la internacionalització han d'anar de bracet** (veure avall, núm. 995).

- 353 La idea força que fem servir en aquest punt és que els índexs ens poden fer la vida més fàcil. En efecte: la UdG ha d'aspirar a tenir una posició elevada als rànquings internacionals. Certament, aquests índexs no són tots fiables, o no ho són en la mateixa mesura, pel que fa a assegurar la qualitat d'un estudi o universitat; també sembla absurd haver de viure excessivament dependents d'aquests índexs fins i tot a costa de traïr la seva cultura o invertir-ne les prioritats. Per tant, l'ascens al rànquing no es pot aconseguir a qualsevol preu. Dit això, també és cert que tenir una bona posició a l'índex ajuda molt una universitat i el seu estudiantat. Fa més fàcil la vida a la universitat perquè la internacionalització es dona fàcilment, com més amunt estiguis, més i millors estudiants van a trucar a la seva porta. Fa fàcil la vida de les titulacions, que milloren la seva qualitat en tenir estudiants de diferents procedències i no han d'estar pendents d'aconseguir números mínims per sobreviure, i ajuda l'estudiantat, que fan contactes internacionals en aquests estudis. També fa més fàcil la vida als estudiants, perquè anar a estudiar a una universitat més ben indexada és més viable, no perquè sigui més fàcil entrar-hi, sinó perquè és més factible trobar suports. A molts països, per exemple, hi ha beques de màster o doctorat que estan restringides per a estudiants acceptats a universitats des d'un cert nivell d'indexació cap amunt; així mateix, és més fàcil reconèixer estudis, convalidacions, etc. Estar baixant en els índexs és una tragèdia que hem de revertir d'acord amb el que acabem de dir.

B) Parole, parole, parole

- 354 La internacionalització no pot ser només un *slogan* polític. La paraula "internacionalització" surt en gairebé tots els discursos que s'escolten per part de responsables universitaris, però sovint són meres paraules buides de contingut. Podem dubtar sobre si realment ha existit una veritable estratègia d'internacionalització; de vegades semblaria que hi ha hagut una estratègia de *desinternacionalització*. Moltes unitats (com les secretaries acadèmiques), no poden prestar els serveis correctament per mancances tan bàsiques com que algú parli anglès correcte. Les iniciatives realment internacionals, com per exemple els màsters amb més del 90% dels estudiants de fora de l'Espanya, no només no reben cap suport especial, sinó que sovint són ignorades i menystingudes. Els correus electrònics que normalment envia la universitat són sempre només en català, la qual cosa ignora que bona part del nostre estudiantat és d'origen estranger i cursa estudis que es poden estar oferint en altres llengües... Se'n podrien donar molt més exemples. Lògicament, la UdG pot prendre la tria de no voler ser internacional i potser no passaria res, ja que ningú no ens hi obliga (per bé que hi hagi estímuls des del punt de vista del finançament en el sentit contrari). Però com a mínim caldria aleshores ser una mica coherents i modificar el discurs. O bé, òbviament, passar a l'acció i internacionalitzar de veritat. Nosaltres pensem que la internacionalització no només és important, si no que és imprescindible, sobretot en una universitat petita i perifèrica. **Cal captar talent internacional**, pal·liar l'endogàmia, connectar amb les xarxes internacionals més excel·lents, entendre la globalitat i complexitat del nostre món, etc. Hi ha d'haver una política activa d'internacionalització que no parasi les iniciatives dels centres (com de vegades ha passat, en voler vampiritzar activitats

organitzades per ells en solitari), sinó que els ajudi, i que creï noves oportunitats per a ells.

- 355 Hi ha centres que fa molts anys que treballen en aquesta direcció i que són un referent per als altres. El cas més sobresortint és possiblement la Facultat de Turisme que, amb tot el que encara pugui millorar, pot fer gala de la coordinació de l'*ERASMUS MUNDUS European Master in Tourism Management*, o la presència rellevant en nombroses xarxes internacionals. Hi ha molts exemples d'Universitats petites i perifèriques que són autèntiques referències internacionals (com la Breda University of Applied Sciences o la Wageningen University and Research als Països Baixos, per posar dos exemples), i al nostre entendre la UdG també ho ha de ser. **Nosaltres donarem suport a aquestes iniciatives.** En aquest sentit, procurarem que tinguin el suport adequat. La internacionalització comporta una càrrega addicional de gestió i per tant calen recursos. Elaborarem una nova estratègia en tema d'ERASMUS MUNDUS perquè s'hi pugui arribar més fàcilment a tenir-lo.

C) Cal més proactivitat

- 356 Estem perdent Llatinoamèrica i per això preveiem una nova adjunta, per a recuperar l'esforç fet antigament en promoció allà. La gent d'Europa tampoc estem aconseguint que vingui. Caldria expandir-se al nord d'Àfrica. Afegim també un adjunt per a la Xina, sense que això exclouï altres regions. En suma, **serem més proactius en l'àmbit de la internacionalització.** Especialment en els darrers anys, s'han anat constituint moltes xarxes o agrupacions internacionals, en moltes de les quals la UdG no participa. Actualment la UdG ha passat a formar part d'una xarxa d'aquest tipus, que encara resulta desconeguda per a la majoria malgrat ser, segons va dir el rector en Consell de govern, la major fita assolida mai per la UdG i que ens fa estar en "l'elit de les universitats europees".
- 357 Convé ser clars a aquest respecte: quedar-se fora d'aquestes xarxes és una catàstrofe, però aconseguir entrar en una xarxa al cinquè intent, amb *partners* que estan molt lluny de ser l'elit universitària dels seus respectius països, sense voler desmerèixer ningú, tampoc és òptim. Cal analitzar perquè ha costat tant i ser objectius respecte de les nostres veritables possibilitats, perquè això ens mostra com estem realment i també com hem de millorar. **No ens podem autoenganyar.** En aquest sentit, **promourem una política de cerca activa de partners així com d'estudiants internacionals.**
- 358 Embarcar-nos en suposats grans projectes internacionals amb els molts problemes interns que patim és cridar al mal temps. Al mateix temps, part d'aquests problemes ens impedeixen de progressar en termes de la consideració per altres partners potencials. Cal dir-ho clarament: **moltes universitats no tenen cap interès en fer coses amb la UdG**, i això és quelcom que idealment hem de corregir. Hem de ser partners interessants i que hi hagi veritablement cua per a treballar amb nosaltres. Cal per això teixir noves aliances amb partners de referència, que ens situïn al capdavant de l'activitat universitària internacional, per no quedar relegats als llocs

cuers. No ens podem conformar amb el premi de consolació d'aliances febles, que arriben tard i que ens deixen a l'extraradi del panorama universitari internacional.

- 359 Cal internacionalitzar conforme a les nostres possibilitats, però també ser ambiciosos per a teixir aliances que ens facin créixer a l'estranger. En aquest mateix sentit, cal deixar de menysprear sistemàticament els rànquings internacionals i prestar-los-hi la deguda atenció. **Partirem de la base que en alguns països aquests resulten decisius** perquè formen part del procés d'elecció de la universitat a la qual s'acabarà estudiar. Per exemple, per a un estudiant xinès el rànquing de Xangai (en la darrera edició del qual la UdG ha retrocedit, com hem vist) és un element especialment determinant a l'hora de triar una universitat a l'estranger. Baixar en aquest rànquing suposa automàticament perdre una proporció dels estudiants potencials xinesos, molts dels quals (ells o els seus pares, ja que sol ser una decisió familiar) ara ja ni tindran en consideració la UdG com a mera possibilitat.
- 360 La internacionalització tampoc es pot limitar a la capa més alta de la universitat. En el dia a dia dels centres o dels grups de recerca hi ha sovint una interacció molt rica o variada amb l'estranger, però els esforços d'internacionalització de la universitat massa sovint sembla que vagin per una altra via. Cal unir esforços i alinear tota l'actuació internacional. El Rectorat ha de disposar d'un catàleg, al menys aproximat, de quins són els seus contactes internacionals, amb qui s'està fent coses a l'estranger, i posar-se a disposició per a donar-hi suport i potenciar-ho. **Cal acompanyar de manera diferenciada els qui tenen potencial i interès en la internacionalització.** Elaborarem aquest catàleg.
- 361 Com és natural, no tots els grups o sectors de la UdG tenen vocació internacional. Qui es dedica a l'estudi de les escriptures notariales catalanes, o a l'obra d'un autor literari medieval occità, adoptarà un enfocament més limitat. Això no és, evidentment, un problema. En canvi, els grups o persones, departaments, càtedres o instituts, que sentin aquesta pulsio o un interès per la internacionalització, que tal vegada ja han aconseguit certa notorietat, o que tenen potencial, han de poder poden rebre un suport específic que els permeti consolidar la seva posició a l'escenari internacional. Aquest suport es pot dedicar a la Biblioteca, per a ajudar a donar més visibilitat o per a dur a terme una millor indexació de les publicacions, o amb fons per a congressos i activitats o publicacions, o bé amb publicitat institucional, i un abona comunicació per a donar visibilitat a les fites assolides. Per descomptat, qui rebi suport i ajuda després ha de justificar aquesta discriminació positiva (publicacions, convenis, captació d'estudiants o recursos, etc.). Aquesta promoció afavoreix el prestigi de la universitat en general i pot donar un incentiu i impuls a les unitats que encara no han fet una aposta per la internacionalització.
- 362 Així doncs, **donarem recolzament particular a algun grup, departament, càtedra, institut, etc., que hagi aconseguit una posició de rellevància internacional.** Significarà apostar per enfortir a aquells que ja hagin aconseguit una certa notorietat per tal que puguin consolidar la seva posició a l'escenari internacional. Això afavoreix el prestigi de la universitat en general i beneficia fins i tot a les unitats que no hagin fet una aposta d'internacionalitzar. També pot servir per enfortir la nostra posició als rànquings i la moral col·lectiva.

D)Projecte Hybrid-UdG

- 363 Desenvoluparem un projecte d'internacionalització i hibridació de la gestió pública i privada de l'ensenyament universitari UdG (**Hybrid-UdG**). Els objectius d'aquest projecte són: a) potenciar la captació internacional d'estudiants de grau i postgrau a l'Àsia i a l'Amèrica Llatina a través de la Fundació Universitat de Girona Innovació i Formació i dels centres adscrits; i b) potenciar el braç de gestió privada de la UdG per competir en els nous mercats universitaris.
- 364 Descripció del projecte: Hi ha possibilitats importants de captació d'estudiants estrangers a l'Àsia i a l'Amèrica Llatina. La demanda de cada continent té particularitats (que coneixem bé la dilatada experiència organitzant màsters propis per a l'un i per a l'altre continent per part del nostre equip) a les quals només és possible adaptar-se si es potencia la FUDGIF i els centres adscrits a la UdG. La FUDGIF i els centres han de ser la base per a la creació de màsters oficials de gestió privada i per a la impartició de graus oficials, també de gestió privada o que puguin incorporar-se als oficials públics si les circumstàncies de cada grau (idioma, places lliures, horaris, etc.) ho permeten i mentre no es pot fer a la UdG mateixa (per les limitacions ja descrites).
- 365 Aquesta estratègia té per objectiu aprofitar tot el potencial de la FUDGIF i dels centres adscrits de la UdG i projectar-los com el braç privat de la nostra universitat. Fins ara la FUDGIF manté un perfil comarcal, i les seves possibilitats internacionals només s'han explotat en programes particulars a partir de la iniciativa d'alguns pocs professors. La idea és aconseguir que això esdevingui una virtut pròpia de la FUDGIF i que no depengui exclusivament del professorat que impulsa una iniciativa. D'aquesta manera, la FUDGIF, actuant amb la flexibilitat d'una universitat privada, pot competir amb aquestes darreres amb l'avantatge del suport dels títols oficials d'una universitat pública.
- 366 Per assolir aquests objectius és necessari reestructurar la FUDGIF, dotant-la de nous objectius, del personal idoni i d'una direcció forta que trenqui les resistències burocràtiques que, amb tota seguretat, es presentaran. També hauríem revisarem les possibilitats que ofereixen els centres adscrits amb què ja compta la universitat, o bé estudiar la creació d'un de nou (per al qual ja hi ha possibles inversors interessats que s'han posat en contacte amb nosaltres).
- 367 La flexibilitat docent que ofereix aquesta proposta té diverses expressions. Una és la impartició en calendaris diferents del calendari acadèmic oficial (p. ex., en anys naturals, començant el curs acadèmic al gener). Una altra és la impartició en anglès i castellà de graus per a estudiants internacionals. També existeix la possibilitat d'acordar dobles titulacions amb una part del programa impartida a l'estranger per professors de la UdG o per professors locals contractats per la UdG. Així mateix, hi ha la possibilitat d'impartir programes híbrids o totalment en línia. Finalment, la possibilitat de contractar professorat extern que compleixi els requisits curriculars de cada programa.

- 368 En termes d'internacionalització, aquesta estratègia augmenta la visibilitat internacional de la UdG i, en conseqüència, impacta en els índexs internacionals. En termes econòmics, això pot generar un augment exponencial del pressupost autogenerat per la FUDGIF (que reté el 20% del que es factura per cada programa) i dels beneficis per a la UdG (que ingressa el 25% del superàvit de cada programa).
- 369 Accions que el projecte inclou:
- Estudiar la normativa pel que fa a ampliar l'oferta de places amb càrrec a gestió privada (Fundació o centre adscrit).
 - Estudiar la normativa pel que fa a aprovar màsters oficials amb càrrec a gestió privada (Fundació o centre adscrit).
 - Signar acords amb agències o universitats xineses de prestigi.
 - Signar convenis de doble titulació amb universitats llatinoamericanes de prestigi.
 - Estudiar la funció dels centres adscrits o la creació d'un de nou per al projecte.
 - Cercar inversors per a la creació del nou centre, si escau.
 - Cercar inversors per augmentar les places a la residència universitària (ja hem tingut contactes amb empresaris xinesos interessats en aquest àmbit).
- 370 Aquesta iniciativa la treballarem conjuntament entre diversos Vicerektorats, cosa que n'ha d'assegurar l'èxit, concretament, entre els més importants, el VR d'internacionalització, per les relacions que s'han d'establir amb les universitats estrangeres per a la captació d'estudiants i amb les entitats que puguin actuar d'intermediàries; la Secretaria General, per examinar la legalitat de les accions, fer els canvis necessaris i evitar generar traves administratives injustificades; la Direcció de la FUDGIF, i finalment, un adjunt o adjunta del rector per als centres adscrits.

E) Combatre la mixofòbia

- 371 Malauradament, un comentari freqüent entre l'estudiantat que ve de fora és que se sent poc rebut o acompanyat. Solen ser els seus mateixos companys d'aquí els que els arraconen. L'estudiantat d'origen forà acostuma a fer una capella a part com a resultat d'aquesta mixofòbia. Aquest és un signe dels nostres temps líquids, en què els estranys sembla que ens fan més por perquè ens són desconeguts (Bauman, 2007). Cal combatre-ho amb una política activa de caràcter cultural, que fomenti entre l'estudiantat en general una ment oberta i un esperit d'acollida i de benvinguda cap als "estranys". **Hem de substituir la mixofòbia per mixofília.** Promourem la comprensió mútua amb una fusió d'horitzons, que subratlli allò que tenen en comú tots els estudiants. Cal organitzar activitats d'acollida i integració que no només es facin amb els estudiants estrangers sinó també amb els d'aquí. Cal promoure i organitzar mentories o programes d'acompanyament, de manera que els nouvinguts tinguin persones d'enllaç, estudiants com elles, que els donin suport o ajuda. Aquestes tasques estudiantils es poden reconèixer amb crèdits de lliure reconeixement, en la mesura en què són activitats de representació institucional.

F) Oficina d'internacionalització

- 372 La UdG disposa ja d'una anomenada "Oficina Internacional" (OI). El seu nom és bastant indicatiu del seu problema: si la UdG fos una universitat internacional, no tindria sentit dir que una de les seves oficines ho és. Tota la UdG ha de ser internacional. Si bé òbviament el nom no fa la cosa, sí que és important que l'Oficina tingui clara la seva funció, que és internacionalitzar. **Li canviarem el nom** per a fer coincidir-lo amb aquesta funció.
- 373 De fet, entre les seves funcions, segons la [pàgina web](#), consta la de "Vetllar per la coordinació de les accions d'internacionalització de la Universitat de Girona, d'acord amb els objectius de l'estratègia internacional, en els següents àmbits: Cooperació i voluntariat; Docència; Pràctiques; Promoció; Altres àmbits de la UdG de caràcter internacional". Salta a la vista que la redacció és farragosa, incorrecta (ja que les pràctiques formen part de la docència) i incompleta, ja que omet la recerca o la qualitat), i imprecisa, ja que inclou "altres àmbits", sense especificar quins. Altres funcions difícilment podrien ser més confuses i repetitives: "Participar en els projectes estratègics de la Universitat de Girona que tinguin una dimensió internacional: Coordinació de l'activitat de les xarxes internacionals estratègiques. Coordinació de les accions de dimensió internacional dels projectes estratègics de la UdG. Dinamització inicial de projectes estratègics d'internacionalització". En suma, el que li pertoca a l'Oficina és internacionalitzar i col·laborar amb la resta d'unitats, etc., que internacionalitzin. Com es fa això no s'explica a la mateixa pàgina web, de manera que la informació resulta incompleta. **Explicarem a la web de la UdG com s'internacionalitza des de l'Oficina.**
- 374 Com ja s'ha dit, hi ha una omisió entre els temes que l'Oficina toca, com és el de la recerca. No és internacional, la recerca de la UdG? Sense ànim de fincar-se on ningú la demana, sinó anant de bracet amb el Vicerectorat corresponent, com és el de recerca i ciència oberta, l'Oficina podria també donar ajuda o suport en la recerca internacional. Seria interessant que l'oficina servís com a finestreta única per a la internacionalització científica o de recerca dels grups, àrees o persones amb perfil internacional (que poden ser tots, idealment). **L'Oficina s'ha d'apropar als seus destinataris.**
- 375 Una altra omisió en els àmbits de l'Oficina és la qualitat, com s'ha dit. L'Oficina també **ha de prestar assistència pel que fa al disseny de l'estratègia de rànquing i de contactes** amb altres universitats i programes. L'objectiu ha de ser que l'oficina disposi de possibilitats de microfinançament àgil: borses per a viatges curts, professors visitants, visites institucionals, gestió preferent i flexibilitat en els processos interns. Una manera de comunicar-ho podria ser "Apropa't al món amb la UdG": proximitat, agilitat i vocació internacional.

G) Setmana del país convidat

- 376 Cal replantejar la iniciativa de la “Setmana del país convidat”. Cal avaluar el grau d’impacte d’aquesta iniciativa, el que costa i el que aporta a la UdG. No pot tornar a passar que es convidin països amb denúncies per violacions dels drets humans, cosa que va contra els principis proclamats als Estatuts de la UdG. El fet que aquests països puguin contribuir econòmicament a l’organització de la Setmana no és una excusa, ja que els principis de la UdG no poden estar en venda i l’Oficina no pot donar suport encobert a països poc democràtics o amb problemes greus de corrupció com ha succeït en el passat (el cas de Kenia el 2023 és evident). Cal teixir aliances duradores en lloc d’esdeveniments esporàdics amb els partners equivocats. Així doncs, aquesta iniciativa s’ha de replantejar a fons, i possiblement substituir per altres accions en la línia del que s’ha assenyalat abans.

H) En català, si us plau (però no només)

- 377 No es pot internacionalitzar només en català. Per exemple, si es convoquen ajuts adreçats a potencials estudiants estrangers (com ara els ajuts per a cursar màsters) no pot ser que es publiquin només en català. No només per una qüestió d’imatge (quin estudiant no catalanoparlant voldrà venir a Girona si ens adrecem a ell en una llengua que no entén?) sinó perquè estem perdent talent. Avui en dia hi ha eines de traducció ràpides i potents, fins i tot gratuïtes, de manera que (amb una mínima revisió) no hi ha excusa per a no fer els anuncis o la promoció en llengües diferents del català. Quan ens adrecem a un públic llatinoamericà, per exemple, en programes on des de fa anys se sap que són el *target* d’un determinat programa o formació, no té sentit adreçar-nos-hi en català. Certament, el català és la llengua pròpia de la UdG (veure avall, núm. 659), però no podem deixar fora una part important de la nostra comunitat que no l’entén. **Ens comunicarem en més llengües.** Per això, cal que el personal de l’OI pugui comunicar-se almenys en un nivell correcte d’anglès.
- 378 Rebem estudiants d’intercanvi en programes com l’Erasmus, que no sempre tenen el suficient nivell de coneixement de l’anglès. Certament, volem rebre estudiants de fora i volem ser internacionals, però un estudiant que no segueix la classe és un problema per a ell i sovint per a la resta de la classe. Analitzarem aquesta situació per veure el perquè.
- 379 L’estudiantat que ve d’Erasmus no necessàriament vol parlar en anglès. Hi ha estudiants que paguen a la seva universitat d’origen la matrícula de Grau però venen a la UdG a fer assignatures de Màster i que no compten com a estudiants de nova entrada perquè no arriben al llindar de 30 crèdits ECTS o, si els tenen, fan el màster en lloc del grau. Aquests alumnes haurien de comptar perquè, a més, són internacionals. Revisarem aquesta situació per veure si depèn de la UdG que comptin i així corregir-ho.

I) L'element transfronterer

- 380 Potenciarem la dimensió transfronterera de la nostra activitat universitària. Antigament hi havia hagut l'Euroinstitut transfronterer i amb posterioritat la UdG ha entrat en l'aliança Across, impulsada per una universitat alemanya (Chemnitz). Si bé la presència en aquesta aliança no es pot menystenir, tampoc no podem limitar la nostra projecció internacional a això. La relació transfronterera amb la Université de Perpignan Via Domitia ha anat en augment els darrers anys, almenys pel que fa a la Facultat de Dret, amb l'organització de congressos científics, l'intercanvi de recercadors que hi ha fet estades de recerca, l'impuls d'un diploma d'especialització impartir per la Fundació UdG i actualment per la UPVD, etc. Potenciarem aquesta activitat transfronterera amb l'objectiu de potenciar els dobles graus, facilitar el reconeixement mutu de les titulacions, i la mobilitat d'estudiantat i PDI.

J) Creació de l'Oficina Europa

- 381 La UdG és la seu actual del Centre de Documentació Europea, i és de les poques universitats que en tenen un. Però aquest necessita més suport i infraestructura. Hi donarem més suport per a potenciar-ne les activitats i l'abast. En aquest sentit, estudiarem com implicar-lo en el treball de preparació de projectes europeus, amb el suport necessari. A tal efecte, el convertirem en una "Oficina Europa". Deixarem de tractar-lo com si es tractés d'un projecte de recerca, ja que no ho és: és una institució que pot donar suport i al seu torn ha de ser també "suportada", en el sentit de rebre suport de la institució.

K) Llengua estrangera

- 382 El PTGAS de la UdG ha de fer un esforç per a aprendre una llengua estrangera per a poder donar servei a personal visitant, per exemple a la Biblioteca. Aquesta feina i esforç s'han de reconèixer.

L) Ajuts Erasmus K171 STA

- 383 La UdG ha decidit aplicar una deducció fiscal als diners que arriben per les [mobilitats d'aquest tipus](#). Això vol dir que si arriben 1000 € per comprar un bitllet de viatge, només se'n poden gastar 600. Moltes universitats no ho fan així. S'ha demanat a la Gerència que ho modifiqués però aquesta manté que son ajuts i per tant s'han de tramitar d'aquesta manera. Nosaltres no ho entenem així. Per tant, **revisarem els procediments per l'assignació dels recursos en els KA171 STA.**

IV. EQUIP HUMÀ (“PERSONAL”)

A) Política general de personal

- 384 Proposem que la política de personal sigui unitària, i que englobi tant el PDI com el PTGAS sota un mateix marc estratègic. Considerem que la fortalesa de la universitat rau en la cohesió de tot el seu personal, i que la fragmentació en categories diferents debilita el projecte col·lectiu institucional.

B) Sentiment de pertinença

1. Una ètica de la cura

Desempeño mi trabajo con total indiferencia, algunos días incluso siento odio hacia las tareas que realizo. Y no lo digo para provocarlos. Puede que más bien se trate de una petición de ayuda.
(Olga Ravn)

- 385 Un dels reptes principals de la UdG és enfortir el sentiment de pertinença del seu personal. Malgrat els eslògans institucionals, existeix espai de millora significatiu en la identificació de la comunitat universitària amb el projecte col·lectiu. Diversos factors contribueixen a aquesta situació: la moral del personal pot millorar, el sentiment d'identificació amb la institució presenta marge de creixement, i persisteix una distància entre la institució i la seva comunitat que dificulta la participació en una “cosa comuna”. Aquest escenari impacta en la motivació laboral i en la implicació amb el projecte universitari. El resultat són dinàmiques de treball que poden millorar substancialment: feina realitzada per obligació formal, centrada en interessos individuals o de cercles propers, o limitada al compliment estricte sense major implicació. **La nostra proposta és pensar en termes de comunitat i vetllar per la comunitat, el que significa vetllar per tots i cadascun de nosaltres.** Ens cal una ètica de la cura. Cal inspirar-se en les anomenades “noves institucionalitats”, i crear una institució més porosa, flexible, humanitzada i comunitària. Com assenyala literatura recent sobre gestió universitària, “Cal canviar les formes de control per dinàmiques de cooperació que ens facin prendre decisions que ens beneficiïn recíprocament” (Guardiola, 2025). Per això, repensarem els sistemes de gratificació, perquè no siguin exclusivament individuals, sinó que incorporin components col·lectius que reforcin la comunitat.
- 386 L'estat anímic de la comunitat UdG és un aspecte fonamental que no ha rebut l'atenció adequada, especialment considerant el context post-pandèmic que hem viscut. Aquesta mancança és significativa en una institució universitària amb recursos humans especialitzats en psicologia i benestar. Quan les persones travessen dificultats i la institució no proporciona el suport necessari, difícilment poden sentir-se part d'un projecte col·lectiu. **La UdG ha d'interessar-se genuïnament per les seves persones.** Aquest és el primer pas per ser una

universitat centrada en les persones, i no una organització on la gent es limiti a ser un identificador administratiu o una estadística. No es tracta de centrar-nos exclusivament en qüestions internes, però difícilment assolirem l'excel·lència institucional si el clima laboral presenta deficiències significatives. Per tant, **una de les primeres accions serà una enquesta per a captar el pols de la institució**, conèixer el grau de satisfacció del nostre personal en el seu lloc de treball, i poder adoptar les accions de millora que calguin.

- 387 Essent com som una universitat, **un mínim d'actitud reflexiva i crítica ens hauria de dur a preguntar-nos sobre el perquè** de l'anterior. Aquí ens atrevim a llançar algunes hipòtesis fonamentades:
- 388 Vivim una època històrica especialment inhòspita per al sentiment de comunitat. El capitalisme de les plataformes conrea l'hiperindividualisme i no propicia els sentiments de fraternitat o pertinença comunitària (Vergés, 2024). A més, malgrat la successió de diferents governs, hi ha problemes que s'han enquistat, el que genera encara més frustració col·lectiva.
- 389 El PDI tendeix a treballar en unitats relativament aïllades (facultat / departament / institut). Existeix una desconexió entre aquestes unitats i la universitat com a institució global. Manca un sentiment col·lectiu fort, perquè cada unitat desenvolupa la seva activitat de manera força independent. Si bé hi ha grups de persones amb vincles personals forts que desenvolupen activitats lúdiques fora de la universitat, la institució no facilita prou espais de vida en comunitat. La manca d'espais de trobada i d'un projecte col·lectiu que engresqui i faciliti la participació mina la possibilitat d'identificació personal i anímica amb la institució. Lligat amb això, actualment hi ha una fragmentació excessiva dels sabers. Cal avançar cap a la unificació i el diàleg entre les diverses branques de coneixement. No pot ser els juristes no dialoguin amb els estadístics o els físics amb els filòsofs. **Fomentarem el diàleg interdisciplinari**. Ens falten àgores comunes on compartir coneixement i solucionar problemes col·lectivament. Cal crear canals perquè la col·laboració sigui valorada i recompensada institucionalment.
- 390 Cal reconèixer una realitat àmpliament compartida: el professorat dedica una part desproporcionada del seu temps a tasques burocràtiques. Això representa un ús ineficient de recursos, ja que el temps del PDI estaria més ben emprat en docència, recerca i transferència. El neoliberalisme no ha complert la seva promesa de reducció de la burocràcia (Guardiola, 2025). Un exemple paradigmàtic és el Pla de Dedicació Acadèmica (PDA). Si bé aquest és una exigència legal imposada per la LOSU, la llei no requereix que s'indiqui el nombre d'hores dedicades a cada activitat. El fet que el professorat es vegi en la situació de declarar un nombre d'hores significativament inferior al real evidencia un problema subjacent: l'organització de la carrera acadèmica. Ens trobem davant una carrera acadèmica que, en la pràctica, requereix una dedicació de temps difícilment compatible amb la vida personal i familiar. **Revisarem i corregirem el Pla de Dedicació Acadèmica**. El professorat no ha d'haver de donar informació que la universitat ja posseeix (legalment, cap administració pot requerir informació de què ja disposa). El PDA no ha de generar

incoherències entre dedicació formal i real. Paral·lelament, cal dissenyar una carrera acadèmica on no existeixi aquesta dissonància entre el que formalment es requereix i el que realment es necessita per assolir l'excel·lència.

- 391 Què cal, doncs? La solució passa per homogeneïtzar procediments i reduir substancialment la burocràcia. La “idea força” en aquest sentit és el concepte d’“a prop”: això és, fer els tràmits com “a casa”. La UdG ha de desprendre's de la burocràcia i formalitats no preceptives i optimitzar al màxim les que són obligatòries. Cal una auditoria exhaustiva sobre tots els processos i tràmits que s'han anat establint a la UdG per tal d'eliminar tot allò superflu. Un exemple quotidià il·lustratiu: després d'una conversa per xat de Teams on s'han plantejat problemes i peticions, sovint es demana enviar un correu amb la mateixa informació o emplenar un formulari addicional que serveixi de suport. La nostra cultura institucional ha de reconèixer que el registre digital de la conversa és evidència suficient i no s'hauria d'exigir tramitació posterior. Aquesta tasca ha de de ser duta a terme per un comitè eficaç i reduït, amb representants de tots els estaments, amb l'objectiu de presentar resultats en un any. L'eliminació de la tramitació innecessària s'ha d'acompanyar d'una campanya de canvi cultural institucional: fer les coses de manera senzilla i eficient.
- 392 Respecte del PDI, cal facilitar sinergies entre el talent existent. Per exemple: promoure ajuts per facilitar projectes de recerca multidisciplinària. Respecte del PTGAS, cal promoure trobades horitzontals entre personal de les facultats i dels serveis centrals, facilitant el coneixement mutu de tasques, problemes i solucions de cada àmbit. També respecte del PTGAS, cal revisar el funcionament de la recentment implementada carrera horitzontal.

2. Problemes de salut (també la mental)

- 393 La comunitat universitària necessita una atenció més gran als aspectes de salut mental i benestar emocional. Existeixen indicadors que suggereixen la necessitat de millora del clima laboral. S'ha afeblit el sentiment col·lectiu de la universitat com a institució científica i lloc de creació del coneixement. Per això, cal analitzar sistemàticament la salut mental i el benestar del personal. **Proposem una política activa de promoció del benestar emocional.**

3. Avaluació del personal

- 394 Una qüestió crucial a qualsevol institució és com s'avalua el seu personal. En relació al PTGAS, la Gerència ha impulsat el primer pla de promoció d'aquest personal en totes les universitats espanyoles, anomenat carrera professional (vegeu avall, núm. 472). No obstant això, cal reflexionar sobre els criteris d'avaluació. Actualment, la promoció en la categoria professional del PTGAS passa per informes dels caps orgànics i funcionals de les persones que volen promocionar-se. No s'ha debatut prou per què s'ha d'aplicar aquest sistema, i per què no s'adopten criteris similars als del PDI per a la promoció del PTGAS. El PTGAS desenvolupa tasques tècniques, de

gestió i administratives, amb un volum gran de feina de gestió. Com en qualsevol àmbit professional, hi ha persones amb rendiments diversos. Sorgeixen qüestions importants: Quin és el reconeixement professional adequat per al PTGAS? Com garantim l'expertesa quan hi ha rotació freqüent entre unitats? Quin és el nivell de formació de qualitat que estem proporcionant? Obrirem una reflexió sobre com valorar el PTGAS i el paper del PDI que hi interactua en aquesta avaluació.

- 395 L'avaluació del PDI presenta també reptes significatius. Els sistema actual de trams autonòmics docents, tot i estar establert legalment, presenta limitacions: se li aplica un manual de qualitat definit per AQU-Catalunya, i que es deriva en les enquestes al PDI realitzades per l'estudiantat. El PDI es queixa que aquestes enquestes són inadequades, i no reflecteixen la qualitat del PDI, ja que es fonamenten només en la informació bimodal dels estudiants (m'agrada el PDI, no m'agrada el PDI), i en el grau de participació d'aquests en donar resposta a les enquestes (normalment implicació molt baixa). **Revisarem les enquestes docents.** Les preguntes que es fan s'han de revisar.
- 396 Les enquestes s'han de fer d'acord amb un bon disseny, d'acord amb la millor ciència al respecte. Cal no només millorar les enquestes al PDI, sinó també incrementar el grau de participació de l'estudiantat en les respostes a les enquestes. Aquest increment es crearà mitjançant la generació d'incentius que ara no existeixen (veure avall, núm. 874). Concretament, l'estudiant té la impressió (malauradament, justificada) que la seva enquesta no serveix per a res. Això també s'ha de corregir, en el doble sentit que a) l'estudiant rebí una retroacció respecte dels comentaris o les notes negatives, i b) es duguin a terme accions respecte del PDI que té una mala valoració. No es parla aquí de sancions, sinó que cal veure què ha passat i establir plans d'acció per a millorar els resultats en edicions successives.
- 397 També hi ha consideracions respecte de la comunitat. Una sensació bastant generalitzada entre el PDI es que cada vegada més estan fent tasques administratives, que hauria de fer el PTGAS. Nosaltres proposem escoltar tothom per a poder entendre quina feina es fa i en quines condicions. La llei (Estatut bàsic de l'empleat públic) ja preveu que es dugui a terme una avaluació del compliment professional, que nosaltres durem a terme com un procés de diàleg i escolta recíproca per a poder treballar millor en equip. **Crearem espais de diàleg i de treball en equip** que siguin cordials i que les propostes de millora no siguin feridores sinó constructives. Més que una avaluació durem a terme una anàlisi per veure com allò que funciona en un lloc es pot estendre a un altre, i aprendre els uns dels altres, en positiu.
- 398 La plantilla del PTGAS en les diferents unitats orgàniques o funcionals de la UdG, ens hem de preguntar si és equilibrada en base al volum de treball que s'hi desenvolupa. Sembla que fins ara no s'ha aplicat cap política universitària orientada a equilibrar les plantilles de PTGAS entre les unitats, sinó que més aviat s'ha afavorit la mobilitat interna del personal. Aquesta pràctica té conseqüències negatives tant en la qualitat del servei com en el desenvolupament professional del personal, ja que fomenta perfils generalistes i poc especialitzats. La política actual sembla prioritzar la polivalència, amb la idea que qualsevol membre del PTGAS pugui assumir tasques

administratives en qualsevol àmbit de la UdG. No obstant això, aquest constant moviment entre unitats tendeix a generar un personal amb una qualificació bàsica, poc motivat i amb escasses oportunitats de consolidar coneixement específic o experiència especialitzada.

- 399 A més del punt anterior, la manca de personal en algunes unitats ha comportat la necessitat de contractar becaris i becàries PTGAS, Exemples d'això són la unitat ICE o la unitat GPA, on el personal becari realitza tasques administratives i de suport. Tot i que aquests becaris poden representar un reforç temporal valuós, la seva naturalesa eventual fa que moltes de les tasques que desenvolupen no tinguin continuïtat un cop finalitza la beca. Aquesta manca de continuïtat repercuteix negativament en la qualitat i l'eficiència del treball de la unitat, i en alguns casos, impedeix que aquesta pugui complir adequadament la seva funció de suport administratiu al PDI. Com a conseqüència, part d'aquestes tasques acaben recaient sobre el mateix PDI, amb la consegüent sobrecàrrega de feina.

C)RLT

- 400 La relació de llocs de treball (RLT) és l'instrument que cataloga oficialment els llocs de treball de la UdG, com es fa a la resta d'universitats públiques i administracions en general. Tot i que va bé per a organitzar la plantilla i saber quines places fan falta i a quin servei, departament, etc., i d'aquesta manera també poder aprovar els pressupostos pel que fa a despeses de personal, és problemàtica per la seva rigidesa (un cop aprovada, costa de canviar, i ràpidament pot quedar desfasada) i perquè és el resultat d'un equilibri en el que qualsevol canvi pot suposar pèrdues o guanys per un dels col·lectius implicats en la negociació (direcció o sindicats), entre altres raons. **Revisarem la RLT per veure si s'ajusta a les necessitats actuals.**
- 401 A la UdG hi ha hagut un procés creixent de digitalització que ha requerit una feina cada cop major en relació amb els serveis digitals en general. Cada cop el treball del personal informàtic és més complex i també més necessari. També hi ha hagut recàrrega de feina en relació a projectes com el H2020 o Horizon Europe que demanen gestió molt especialitzada i saturen el personal administratiu o tècnics d'gestió més generalistes. A això cal afegir que de vegades responsabilitats similars estan retribuïdes diferentment, simplement perquè a la RLT estan definides de manera diferent. La RLT també crea una mena de topall a la promoció interna. Finalment, pot sorgir malestar pel fet que sembla que la RLT no es revisa prou àgilment ni freqüentment. D'aquí la necessitat de la tasca següent, que és que **detectarem les disfuncions existents i mirarem de posar-hi remei en un procés negociador el més àgil possible.**

D)PDI

1. En general

- 402 El PDI consumeix gran part del seu limitat temps fent paperassa burocràtica. Part de la paperassa la reduïrem al mínim imprescindible. També la "càrrega docent", com

se l'acostuma a denominar, és percebuda com a excessiva si es compara amb altres universitats. Volem fomentar una dedicació horària més eficient, orientada a la qualitat i no al volum d'hores. Actualment, la forquilla de dedicació docent del PDI a la UdG se situa entre 24 i 18 crèdits. **Proposem recuperar la flexibilitat que hi havia hagut en el passat, i establir progressivament una forquilla que torni als 16 crèdits per als perfils amb major implicació investigadora o de gestió.** Aquest ajustament no serà immediat: requerirà una planificació acurada i es desplegarà gradualment al llarg dels sis anys de mandat, amb l'objectiu final de millorar la qualitat de la docència i l'equilibri en la càrrega laboral del PDI.

- 403 El PDI ha de deixar de fer tasques administratives. Atribuir al PDI feines d'aquest tipus suposa un mal ús dels recursos públics ja que per a aquestes tasques ja es disposa del PTGAS. El PDI acaba fent tasques tals com la gestió de visats o permisos d'estudiants o personal extern, demanar o justificar projectes, cosa que inclou sovint tasques de poc o nul valor afegit. Els recercadors o recercadores no poden dilapidar el seu poc temps en tasques d'aquesta mena que implica sacrificar la recerca que caldria que fessin. En aquest sentit, aniran de bracet el VR de recerca i ciència oberta i el VR de qualitat i optimització per a detectar aquestes tasques.
- 404 Els vicerektorats anteriors en matèria de personal han dut a terme una tasca ingent en una època de molts de canvis legislatius. Aquesta àrea ha viscut una activitat molt intensa i sovint descompensada respecte d'altres àmbits de govern més estables. No cal dir, doncs, que la política de professorat requereix una atenció molt gran a l'evolució de la normativa i a les sentències que l'apliquen. Els canvis seguiran produint-se i no hi ha raons per a vaticinar que deixi de ser un dels sectors amb més pressió per a fer moltíssima feina en temps molt curts. Això implica que cal dotar aquesta àrea dels recursos suficients. Això pot, tal vegada, fer pensar que caldria desdoblar la gestió del PDI respecte del PTGAS. Hom podria suggerir, potser, que en lloc d'un sol vicerektorat, com hi ha hagut fins ara, n'hi hauria d'haver dos. Això seria un greu error, no només pel seu efecte divisiu, sinó perquè **cal una visió de conjunt i una política única en matèria de personal.** Aquesta àrea no es pot desdoblar, com ja s'ha dit amunt (núm. **Error! Reference source not found.**). En tot cas, sí que es pot vertebrar millor. En aquesta línia, el vicerektorat de personal ha de disposar de dues "adjunties", una per a PDI i una per a PTGAS. Cadascuna abordarà les necessitats pròpies del seu col·lectiu, però sota una direcció comuna que garanteixi una visió compartida, coordinació efectiva i una política de personal cohesionada per a tota la universitat.
- 405 Vetllarem perquè es mitigui el problema derivat de l'ambient hipercompetitiu, en favor del treball en grup. Recuperarem l'esperit col·laborador i col·lectiu que hi havia antigament. Les contínues reformes també han fet malbé la moral del PDI, escèptic davant de tants de canvis ideològics i metodològics (Enkvist, 2014). Cal dissenyar un pla per a revertir la situació actual, promoure la col·laboració, millorar l'ambient de treball i l'atmosfera general de la universitat. Això requereix que hi hagi uns objectius comuns a la institució. Cal comunicar millor internament aquests objectius prèvia determinació de quins són. Per a això cal que els grans acords com ara el Pla estratègic realment aglutinin. **Reobrirem el debat sobre aquesta qüestió per a trobar aquests objectius comuns que ens aglutinin.**

- 406 L'àrea de personal ha donat lloc a una allau de normativa. Analitzarem aquesta marea legislativa per a simplificar-la. Tampoc no té sentit legislar i regular de manera compulsiva sense comprovar després si la normativa es compleix. **Analitzarem el compliment de la normativa.**
- 407 La mitjana d'edat del PDI de la UdG sembla que ha anat envellint. Cal tenir en compte que hi ha una part del nostre professorat en situacions complicades, no només per les complicacions pròpies de la seva edat, sinó les de les persones al seu càrrec, com poden ser persones grans. La gestió de la salut i el benestar del PDI és molt important perquè en definitiva la UdG la composem persones. Hem d'estar amatents a la salut i per tant articular accions i mesures que tinguin en compte aquestes circumstàncies. Articularem un pla d'atenció al PDI que necessiti suport i atenció en aquest sentit per a poder implementar mesures al respecte.

2. Canviarem la dedicació docent: 16 crèdits

- 408 Com s'ha dit, tornarem a la dedicació dels 16 crèdits del PDI. Articularem la manera d'aconseguir-ho, a partir dels mèrits de recerca/docència/gestió, amb un estudi de com s'han de ponderar els diversos mèrits. Aquest canvi l'articularem d'acord amb la llei i en un període de 6 anys, que és el de durada del mandat del rector.
- 409 En aquesta mateixa línia, estudiarem com millorar el reconeixement de la gestió. Hi ha universitats on la gestió té el mateix reconeixement que la recerca a nivell de dedicació docent. Actualment, la UdG pateix un problema greu de manca de gent disposada a fer gestió. Això es deu en part a que la gestió és feixuga si es fa sense reconeixement en crèdits de rebaix. **Millorarem el reconeixement actual de la gestió.**

3. Farem més xarxa

- 410 Una cosa que sol passar desapercebuda és la pobra vida associacionista entre el personal de la UdG. Mentre que associacions d'estudiantat n'hi ha moltes, les del PDI i el PTGAS escassegen. Promourem l'activitat associacionista a la UdG amb ajudes a les seves activitats i la **creació d'un premi a aquella associació que hagi destacat per la seva contribució a la vida universitària.**
- 411 Una de les experiències més gratificants que ha tingut part del PDI en els darrers anys ha estat trobar que altres persones del mateix col·lectiu tenen les mateixes inquietuds docents, i poder-se agrupar en xarxes a l'ICE. Actualment, aquestes xarxes són pràcticament l'únic fòrum o lloc on el PDI pot treballar de manera multidisciplinària. De manera incomprensible, aquesta iniciativa s'ha limitat a l'aspecte docent, com si els membres del PDI no compartissin també problemàtiques i inquietuds sobre recerca (i fins i tot, sobre gestió). Nosaltres **expandirem i farem créixer aquesta idea per tal que es creïn unes xarxes de recerca.** Farem que hi

hagi xarxes que penguin també del VR de recerca i ciència oberta. Com a exemple ens inspirem en una bona pràctica de la Universitat de Rouen a Normandia.

BONA PRÀCTICA

Universitat de Rouen (França)

En aquesta Universitat es duen a terme reunions sobre docència, recerca, gestió entre el professorat d'una mateixa facultat però també entre facultats, per tal de potenciar la feina original que hauríem de fer com a PDI i compartir coneixement. Aquesta experiència, que un membre del nostre equip ha presenciat en primera persona, és molt estimulant. La idea va sorgir d'un grup del professorat que estaven cansats que en les reunions de deganat i de recerca predominés la part administrativa en lloc dels continguts. Pensem que bona part del nostre PDI s'hi sentirà ràpidament identificat. No és que no haguem de parlar de com ha de ser el Moodle i quina informació ha de contenir, però tenim la sensació que portem anys que només parlem d'això i que hi ha temes molt més importants a discutir o debatre.

4. Captació de talent i progressió del PDI

- 412 **Mirarem de donar estabilitat als recercadors que estan en situació de precarietat.** Proposem una aposta valenta per consolidar aquestes trajectòries, assumint riscos i impulsant **fórmules innovadores de contractació** i estabilització, en col·laboració dels departaments, instituts o grups. El nostre personal necessita estabilitat no només per desenvolupar projectes amb continuïtat, sinó també per viure amb dignitat i seguretat. Cal potenciar més la figura del director o directora d'investigació. El personal a temps complet (TC) hauria de poder delegar més responsabilitats en persones més junior, però això només serà possible si aquestes disposen d'una perspectiva de futur dins de la universitat. La manca d'estabilitat provoca una pèrdua constant de talent i un malbaratament de recursos: formar una persona junior requereix molt d'esforç i temps, especialment en tasques que impliquen coneixement tècnic o ús d'equipaments complexos, i aquest bagatge i experiència els perdem si després se'n van.
- 413 La UdG té un problema amb el relleu generacional. En alguns centres especialment, no hi ha relleu al PDI, no hi ha candidats que vulguin fer tesis doctorals, i per tant es posa en risc la transmissió dels sabers acumulats a la mateixa universitat. La manca de relleu pot portar a haver de confiar el gruix de la docència a professorat associat, que en alguns àmbits és molt difícil de trobar o directament no existeix. Cal posar sobre la taula aquest gravíssim problema, analitzar-ne les causes i engegar accions per a corregir-lo. Cal preguntar-se perquè no hi ha "vocacions" per fer una carrera científica a la universitat. **Cal garantir el relleu.**
- 414 La **política d'incorporació de personal docent** és de les coses que s'han fet bé i que cal mantenir. Hi ha departaments que han estat sempre excedentaris en personal docent perquè s'hi ha incorporat molt personal a través de programes competitius, com el Ramon y Cajal. Això és positiu des del punt de vista de la recerca, però pot generar (i de fet genera) no poques tensions al llarg de molts anys

entre àrees de coneixement, ja que hi ha hagut un excés d'incorporacions en determinades àrees que ha desenvolupat a la llarga en problemes de planificació de la docència. El VR de PDI ha de seguir afrontant aquest problema amb valentia, racionalitzant les noves incorporacions d'acord amb la plantilla teòrica, com s'ha fet fins ara.

- 415 En els darrers anys s'ha detectat una tendència que cal analitzar amb deteniment: la contractació de professorat lector a persones amb una edat o trajectòria professional que supera l'esperada per a aquesta figura, concebuda inicialment per a joves doctors que tot just comencen la seva carrera acadèmica. Aquesta situació posa de manifest disfuncions en el sistema d'incorporació i promoció del professorat que mereixen una revisió a fons. En qualsevol cas, és fonamental que aquest col·lectiu disposi d'oportunitats reals d'estabilització. Si continuen progressant acadèmicament i mantenint el compromís amb la institució, han de poder optar a places de professor agregat o figures equivalents. **Cal establir mecanismes de seguiment i acompanyament de tot aquest professorat** per garantir que arribi al final del contracte de lector amb les millors condicions per competir en processos oberts i exigents. La UdG ha de garantir que el seu professorat estigui ben preparat i sigui competitiu. Només així assegurament que els candidats externs que concorren a aquestes places hagin de ser extraordinàriament solvents per poder competir amb el talent intern de la nostra universitat.
- 416 Una de les coses que ha fet darrerament la UdG és ocupar-se de la carrera professional del PTGAS (sobre això, avall, núm. 472). Això està bé, però convé no oblidar-se del PDI. Cal fomentar l'atracció de talent amb "paquets" competitius. El PDI ha de poder progressar, especialment des de la posició de professor agregat o titular a professor catedràtic. La política de places per mèrits és bona, però cal que surtin places més sovint. No es pot renunciar a l'excel·lència.
- 417 Finalment, cal no perdre de vista la **necessitat d'acompanyar al professorat que s'incorpora a la universitat**. Hi ha d'haver no només una formació inicial, sinó un manual o protocol que serveixi com a guia dels primers passos, què s'espera d'aquest professorat i on pot demanar ajuda si la necessita.

5. Equilibri de plantilles

- 418 Al llarg d'aquests últims 12 anys de la UdG, els corresponents vicerectors de personal han fet esforços per equilibrar les plantilles dels diferents departaments de la UdG, incrementant el número de personal en aquells departaments deficitaris i frenant la incorporació de més personal en aquells departaments que presenten excés de personal. També s'ha intentat reduir de manera significativa la contractació per urgència, apostant per processos de selecció oberts i transparents, i s'han creat borses de professorat substitut per cobrir necessitats puntuals. S'han impulsat polítiques per afavorir la incorporació de nou professorat en categories inicials, com la de lector, així com per facilitar la promoció a figures permanents, com el professorat agregat, majoritàriament. Paral·lelament, s'ha establert un programa per incentivar l'accés a la categoria de catedràtic o catedràtica, tant per via contractual

com funcional, amb la voluntat de reconèixer el mèrit i la trajectòria acadèmica del professorat agregat i titular acreditat. Tanmateix, aquesta política ha generat frustració en part del PDI que, tot i estar acreditat, no pot accedir a un concurs per raons de desequilibri entre departaments. Cal revisar aquesta situació per reduir desigualtats i oferir oportunitats de progressió equitatives. **Ens comprometem a revisar el model de planificació i promoció del PDI per assegurar una carrera acadèmica justa, equilibrada i coherent amb les necessitats globals de la UdG.**

6. Atracció de talent

- 419 Hem de fomentar polítiques d'atracció de talent. Això significa, en termes concrets, que hem d'aspirar a fixar el millor especialista del món en cada disciplina que impartim. Aquesta ha de ser la nostra meta, i no hi hem de renunciar simplement perquè, a hores d'ara, no siguem prou atractius com a perquè aquest professorat vulgui venir a la UdG. Sí que hem tingut estudiants que ens han considerat entre les seves opcions junt amb universitats punteres a nivell mundial (el candidat recorda un estudiant en concret que va dubtar entre anar a la Universitat de Harvard o la UdG, i va triar aquesta segona). Per tant no ens hem de menysprear a nosaltres mateixos. També, hem d'assumir que hi haurà condicions en què no podrem competir: no podem igualar els sous de les universitats nordamericanes, per exemple. Però això no vol dir que no puguem somniar i ser el màxim d'ambiciosos. Si trobem un candidat ideal, l'hem d'anar a buscar. **Impulsarem una política activa de promoció de les posicions de professorat obertes i arribar a les millors candidates possibles.** Quan hi hagi candidates "de la casa", han de saber que poden haver de competir amb els millors.

7. Publish or perish

- 420 Un dels trets distintius de les millors universitats és que el professorat que l'estudiantat troba a l'aula és el mateix que ha escrit el manual de l'assignatura, que és a més una de les obres de referència (en relació amb Harvard es pot veure, per exemple, Christensen / Eyring, 2011). Avui dia, però, pràcticament totes les editorials demanen un cofinançament als autors per a publicar les seves obres. Crearem uns ajuts editorials per a potenciar la publicació de llibres de referència d'ús docent. **Arribarem a acords amb les editorials per a potenciar la publicació i difusió dels treballs del nostre PDI.** Potenciarem via xarxes les publicacions científiques més destacades. En aquesta línia, donarem suport perquè el PDI pugui interconnectar les xarxes professionals on enumera les seves publicacions amb les bases de dades de la UdG i a la inversa. Oferirem ajuts perquè es pugui tenir personal de suport que ompli aquests llistats sense que ho hagi de fer el propi PDI. En relació amb els bons que actualment té la Biblioteca per a publicar en obert, els potenciarem i n'augmentarem el nombre. Revisarem on i com es publica, en particular, analitzarem el compliment del codi ètic de la recerca. Adoptarem una política activa de prevenció de les vulneracions d'aquest codi: a aquest fi, promourem la formació sobre aquest punt i controlarem els llistats de publicacions. Demanarem a les estructures de recerca que elaborin memòries on s'inclougui

aquesta informació, i potenciarem l'ús d'eines automàtiques per a fer-ho amb l'ajuda de la IA.

8. Formació continuada

*Tot arriba, però, quan arriba,
potser ja comença a marxar.*
(Mariàngela Vilallonga, 2025)

- 421 El personal de la UdG té dret a la formació continuada. No obstant això, la formació que s'ofereix es limita normalment als cursos que programa l'ICE (sobre aquest, vegeu avall, núm. 596). Aquests cursos estan principalment centrats en la docència. **Cal formació continuada en matèria de recerca.** Revisarem el 2n pla de formació del personal de la UdG perquè l'oferta sigui realment atractiva i útil.
- 422 Pensem també que s'ha posat massa accent en la formació del PDI. El nostre professorat és, probablement, un dels col·lectius de treballadors públics més avaluat de tots i de la història. El sistema ha arribat al paroxisme quan demana que sigui el professorat el que es formi i no l'alumnat: això és el món al revés (Enkvist, 2014). Cal revisar aquest model. No es tracta d'acumular certificats, sinó de garantir que la formació que es promogui sigui realment útil i vinculada a la millora de la docència i la recerca. Proposem reduir les exigències formals i donar més llibertat al PDI perquè pugui invertir el seu temps en altres activitats, com preparar les classes, actualitzar continguts i impulsar la recerca.

9. Posarem fre al “voluntariat” mal entès

- 423 Malauradament, el PDI es veu obligat a fer una sèrie de tasques, potser molt nombroses i variades, per les quals no rep cap reconeixement, o un reconeixement molt insuficient. Està molt estesa la idea que la professió universitària és vocacional, i això se sol confondre amb la suposició que la feina s'ha de fer “de franc”. Aquest plantejament, no cal dir-ho, és un error, perquè les hores del professorat són limitades com les de qualsevol altra persona. L'existència d'aquestes altres tasques pot comprometre la realització d'altres que són inexcusable, com la recerca o la docència. Així doncs, igual com el PDI podria estar col·laborant amb una associació del seu barri, resulta que al cap i a la fi que ha de col·laborar amb la UdG, amb la diferència que amb aquesta l'uneix una relació laboral, funcional o similar. Així com sempre és d'agrair una implicació per sobre d'allò que seria jurídicament exigible, **cal evitar que s'abusi d'aquesta mena de voluntariat encobert.** Així com el voluntariat regular pot comportar avantatges de moltes menes per a les persones que hi participen (satisfacció personal, sentiment de realització, aprenentatge, etc.), veure's obligat a fer tot tipus de feines i feinetes no reconegudes és quelcom que pot acabar minant la moral del PDI i posant en risc el correcte desenvolupament de les tasques que li són pròpies.

10. Posarem fre a l'abús

- 424 La paraula “professor” significa “aquell que professa”. Professor és com exercir una fe, una religió, una passió pel coneixement que es trasllada despès a l'estudiantat. Aquest element vocacional sembla que està en crisi perquè el sistema ha abusat del voluntariat i de la paciència del professorat. Antigament, el professorat gairebé mai no es posava malalt perquè el seu sentit de responsabilitat era molt fort; actualment, està desmotivats, se sent insultat i agredit, com a mínim desbordat. El PDI necessita espai per a créixer, per a oxigenar-se, per a agafar empena. El professorat necessita “tenir una vida intel·lectual pròpia per a alimentar la seva ment” (Enkvist, 2014). Per això hom hauria de trobar sovint altres membres del PDI a la llibreria o a la biblioteca.
- 425 Típicament el professorat jove es troba subordinat a una persona o persones superiors. En alguns casos, la persona que acaba d'entrar s'està situant i està en una posició vulnerable. Sense saber com funciona el sistema, sense contactes, supeditat als favors dels seus superiors, amb accés imperfecte a la informació, queda exposat a ser víctima de tota mena d'abusos. Aquests abusos poden ser de molts tipus, però es resumeixen en una explotació de la situació de subordinació per part del superior. Si el subordinat no entra en el lloc, es produeix l'ostracisme o un altre tipus d'agressió. En entorns tancats, com són sovint les capelles dels grups de recerca o les àrees de coneixement, la situació pot ser veritablement tòxica. El poder omnímode del superior impedeix tota mena de denúncia, si no es vol autoliquidar tota possibilitat de progressar a la universitat i llençar per la borda tot l'esforç previ. Per la seva pròpia naturalesa, i perquè sovint són convenientment tapades pels lacais que envolten el poder, es tracta de situacions que no es poden detectar, però hem de suposar que hi són. A més, les universitats són un habitat especialment propici per a aquest tipus d'abús. **Cal analitzar aquests escenaris i articular mesures de detecció i defensa de les persones abusades.**
- 426 La UdG disposa en aquest sentit d'un protocol sobre assetjament laboral. No obstant això, cal veure quines situacions no estan cobertes per l'assetjament. Hi ha situacions de violència de baixa intensitat que, de manera molt preocupant, en queden fora. L'assetjament no cal que consisteixi en l'insult constant ni tampoc en un silenci punitiu: hi ha superiors que, rere la façana d'una cara amable, estan minant contínuament un subordinat, o privant-lo d'oportunitats. Un exemple d'això és la negació a l'accés a la informació o l'ocultació d'aquesta. No hem de confondre aquesta violència de baixa intensitat amb la mera antipatia o el fet que dues persones no congeniïn: es pot ser perfectament simpàtic mentre es cava la tomba del subordinat. Per tant, **cal actuar preventivament per a evitar aquest tipus de situacions.**
- 427 En els conflictes per assetjament sempre acaba patint la part més feble, que és lògicament la part assetjada. L'assetjament pot provocar un retard en el desenvolupament de la carrera acadèmica o científica. Impulsarem un estudi per a evitar aquests efectes. **Analitzarem com vol la UdG gestionar la jerarquia entre el**

seu personal, ja que els que estan a baix de la relació no volen, naturalment, patir l'assetjament dels seus superiors.

- 428 Donarem acompanyament als òrgans i persones que intervenen en la gestió dels casos detectats, específicament al Comitè de PDI laboral i a la Junta de PDI funcionari.

11. Ajuts de millora de la qualitat docent

- 429 Els ajuts de millora de qualitat docent **s'han de poder gastar també al mes d'agost**. El fet que estigui tancada la UdG al mes d'agost no vol dir que el seu personal no treballi en aquest mes; de fet, una part del PDI espera precisament que arribi aquest mes per fer algunes de les seves tasques (una estada, p.ex.). Hi ha centres de recerca a Europa que fan vacances al juliol, per exemple, de manera que el mes d'agost és ideal per a anar-hi. Que aquests ajuts no es pugui gastar a l'agost és innecessàriament restrictiu.

12. Desconnexió digital

- 430 Cal analitzar com el dret a la desconnexió digital s'aplica al personal de la UdG. Aquest dret és particularment problemàtic respecte del PDI, que a la pràctica no té horaris, treballa a tota hora, està permanentment connectat, i el sistema a més realimenta aquesta tendència. Concretament, el sistema informàtic envia notificacions o avisos als usuaris a hores fora de l'horari laboral. Cal respectar el dret a la desconnexió digital del personal UdG. **Les comunicacions s'han d'enviar només en l'horari laboral**. Cal canviar la configuració del sistema perquè sigui compatible amb la desconnexió.

13. Gestió del CV

- 431 La gestió actual del *currículum vitae* ha estat durant molt de temps un veritable malson. Finalment s'ha anunciat que el gener de 2026 hi haurà operativa una nova eina de CV online (Gerió). Actualment el sistema existent (GREC) és un dels pocs llocs on no es recullen automàticament les publicacions. **Cal posar el sistema institucional de gestió al dia**. Revisarem que la nova plataforma incorpori aquestes funcionalitats i doni el servei que el PDI de la UdG necessita.

14. Pla de dedicació acadèmica

- 432 Per això que s'acaba de dir, és inadequat que el Pla de dedicació acadèmica (amunt, núm. 390) reculli de manera inexacta les hores que el professorat dedica a la UdG. En la seva configuració actual, obliga el PDA, sota amenaça de sanció, a declarar una falsedat. **Al PDA se li ha de trobar un sentit**, i que serveixi per a alguna cosa. En la dinàmica actual, les hores declarades no solen correspondre a les reals, la qual cosa fa que tot l'exercici de reflexió que es pretengui dur a terme sobre la base sigui inútil o esbiaixat. Per això, en moltes estructures de recerca s'ha tirat pel dret i

no s'han fet servir per a cap reflexió estratègica o d'altre tipus. El PDI no ha rebut cap retroacció per part de ningú respecte del seu PDA, la qual cosa confirma la impressió que ha estat una massiva pèrdua de temps. **Cal obligar a que hi hagi una retroacció.**

- 433 **Suprimirem l'obligació de declarar les hores.** Aquesta obligació no està imposada per la llei i no té sentit. Amb l'excusa que calia donar compliment a un imperatiu legal, s'ha incitat al personal de la UdG a cometre una conducta que podria vorejar allò delictiu, com és la declaració d'una informació falsa. Part del professorat s'ha curat en salut afegint comentaris al seu PDA.
- 434 El PDA s'ha de configurar de manera que permeti la reflexió, i aquesta s'ha d'exigir des del rectorat. Només podem definir bones polítiques si disposem de dades fiables i si després hi pensem i corregim el que s'hagi de corregir. **Cal que siguin cognoscibles els comentaris que es van fer al PDA.**
- 435 Vinculat amb això, en el darrer mandat rectoral s'ha dut a terme una unificació d'horaris amb l'objectiu que un crèdit del professorat signifiqui el mateix nombre d'hores de feina arreu. Aquest plantejament uniformador no té perquè continuar. Adreçarem aquesta qüestió amb els sindicats per a veure el marge existent. Hem de pensar en la qualitat de l'estudi i no només en la uniformització perquè sí.

15. Excedents de crèdits

- 436 Sovint el PDI acaba impartint més crèdits dels que li corresponen, per exemple perquè hi ha una baixa que no arriba a 16 dies. Sovint s'acumulen rebaixos en el si d'un grup, etc. Aquests excedents de crèdits s'han de reconèixer adequadament. Contractar un post-doc no sol ser una opció perquè el sou és ridículament baix, en tot cas caldria fer-ho més atractiu. En altres universitats es paguen a banda. **Analitzarem aquesta situació amb l'objectiu de reconèixer aquests excedents.**

16. Reconeixement de la gestió

- 437 Hi ha persones, membres del PDI, que no fan gestió, mentre que altres la fan permanentment. De vegades, hi ha sobrecàrrega de les persones que la duen a terme. Cal que tothom contribueixi en algun moment a gestionar els afers comuns de tothom. Amb tot, convé també reconèixer que el sistema desincentiva aquesta dedicació, ja que la feina és molta, és complexa, i està mal reconeguda. **S'ha de reconèixer més la gestió en càrrecs que ara tenen molt poc reconeixement.** Cal obrir una reflexió sobre el reconeixement actual. Bo i sabent que els recursos són molt limitats, hem d'esperonar un nou acord col·lectiu sobre la gestió, on tothom hi participi, però sobretot on les màquines ens ajudin.
- 438 Un dels punts on es percep aquest problema és en la gestió de grups de persones del PDI en relació amb la docència. Hi ha grups, seccions o àrees que gestionen centenars de crèdits docents. El PDI que ha de coordinar-los ha de fer una tasca molt valuosa de marcar directrius i, sovint, solucionar els problemes que

inevitablement es plantegen. No cal que necessàriament es tradueixi això en un reconeixement en forma de rebaix docent, ja que sabem que els recursos estan ja molt tensionats, però sí que proposem **que es reconegui com a punts de gestió**. Cal catalogar aquest tipus de feines que són indispensables perquè la institució funcioni correctament, que no estan reconeguts i que hem de valorar i puntuar adequadament.

- 439 També revisarem el tema del reconeixement de les persones que fan més d'una tasca de gestió. Sovint, no es troba gent per a ocupar-se de la gestió i això obliga a determinades persones a desenvolupar més d'un càrrec. Actualment, només es reconeix en forma de tram de gestió un dels càrrecs. **Això ho corregirem.**

17. Concursos

- 440 Un dels aspectes que ha provocat més maldecaps i que ha deteriorat més la imatge pública de la UdG darrerament ha estat un incident lingüístic que es va produir en un concurs de professorat. La Síndica de Greuges ha recomanat a la UdG que gravi els concursos "si escau". Aquesta fórmula relativament oberta crea inseguretat, ja que queda a l'arbitri de la institució decidir quan "escau". Plantejarem un canvi normatiu per a **regular quan es considera que cal gravar les sessions**. La gravació és una protecció per a les persones que intervenen en els concursos, tant la candidata com les membres del tribunal que sigui.

18. Sabàtics

- 441 S'ha de replantejar la política de sabàtics a la UdG. Qui no s'ha trobat amb un col·lega d'una altra universitat, nacional o estrangera, que està gaudint d'un sabàtic, cosa que sembla ciència ficció a la nostra universitat? En altres universitats pràcticament tothom té sabàtics, de molts tipus. Haver de pagar-se un mateix l'any sabàtic no és un sabàtic. Cal dissenyar un sistema que permeti gaudir d'aquests sabàtics, no perquè el PDI no vulgui treballar, que seria la lectura fàcil i perversa, sinó perquè el mateix tipus de feina que es fa requereix que hi hagi aquests espais per a regenerar-se, reinventar-se, prendre distància si cal, i concentrar-se en l'estudi d'una altra manera.

19. Flexibilització de les vacances

- 442 Per raons d'estalvi, la UdG decreta un període obligatori de vacances al mes d'agost. Això obliga el personal a fer vacances en un període en el que, de fet, segueix treballant (perquè no es pot deixar el laboratori o s'ha d'acabar una recerca, p.ex.), o en què anar a qualsevol lloc de vacances és substancialment més car. Nosaltres **flexibilitzarem el període de vacances**. Estudiarem la possibilitat d'establir un període més petit (que no sigui d'un mes com fins ara) o de fer vacances en períodes diferents, si no s'interfereix amb la docència. D'aquesta manera, articulant una possible substitució, el PDI podria allargar un viatge de

recerca una mica per a aprofitar dies de vacances disponibles o no gaudits. La idea és aproximar-nos al que ja fan moltes empreses.

20. Professorat associat

- 443 Cal revisar i millorar el tracte que rep el professorat associat a la UdG. Aquesta figura, essencial per al bon funcionament docent, sovint es troba amb situacions contractuals i administratives que resulten poc justes o excessivament rígides. En particular, és necessari garantir **una gestió més equitativa i flexible** de les qüestions relacionades amb la compatibilitat laboral, la retribució i la durada efectiva dels contractes, evitant que el professorat associat que ha complert les seves obligacions docents pateixi perjudicis administratius o econòmics. També cal promoure una **actitud més comprensiva i col·laboradora per part dels serveis de recursos humans**, reconeixent que aquest professorat, sovint amb dedicacions modestes i gran vocació, contribueix de manera decisiva a la qualitat i diversitat de la docència universitària. **Ens comprometem a revisar la política del professorat associat per garantir un tracte just, respectuós i coherent amb la seva contribució real a la universitat.**
- 444 Aquest professorat ha d'impartir aquelles assignatures on la seva experiència aporta més. No ha d'estar per a cobrir forats o per a fer assignatures fonamentals de la carrera on el vessant és més teòric. **Cal reorientar com s'assigna aquesta docència.**
- 445 En el marc de la LOU, i per tant en relació amb el professorat associat "antic", la llei permet que el professorat faci fins a 18 crèdits de docència (això passa a 12 crèdits amb la llei posterior). Aquest professorat té, de fet, un incentiu econòmic per a no passar a la nova llei, especialment en el cas dels comunament anomenats "falsos associats". A aquest respecte pensem que **cal seguir la tasca d'estabilització del professorat associat.**

21. Professorat substitut

- 446 Les contractacions de professorat sovint arriben tard, els departaments acaben tirant de la seva plantilla ja sobrecarregada, i n'assumeixen la docència professors que fins i tot havien demanat un rebaix per a fer recerca. En algun centre, han quedat per aquest motiu múltiples assignatures que no han pogut començar la docència en la data prevista. Agilitzarem la gestió per a trobar personal per a fer classes. Respecte a la **situació dels professor substituïts**: resulta preocupant la proliferació de la figura de professor substitut, que en molts casos està assumint la docència que anteriorment es confiava al professorat associat, sense cap millora en les condicions laborals o salarials. Tot i que la LOSU pretenia reduir la temporalitat estructural i establir vies d'accés més estables, la realitat és que la precarietat persisteix, i en alguns casos s'agreuja amb aquestes noves figures contractuals. Costa trobar professorat de qualitat per a omplir aquestes places, i a més a més se sol haver de fer a contrarellotge, un cop que s'acaba de tancar la matrícula i se sap quants grups d'estudiants hi ha. Això suposa una sobrecàrrega per al professorat a temps complet

que, *de facto*, coordina els grups. El professorat responsable de l'assignatura té una tasca que manca de reconeixement però que sovint implica fer molta més feina de la que li correspondria. **Reconeixerem aquesta tasca.**

- 447 Lligat amb l'anterior, el **procediment per a la selecció i contractació** del professorat substitut genera molts problemes i s'ha de flexibilitzar. Cal analitzar com ho fan a les altres universitats (catalanes o espanyoles), per a intentar millorar el nostre procediment. La idea en aquest sentit és disminuir la rigidesa del sistema i que aquest sigui més pràctic i àgil. Farem que les bosses de substituïts siguin més flexibles, en el sentit que s'hi puguin anar incorporant gent durant l'any. Vetllarem perquè la persona encarregada de filtrar i verificar si els candidats compleixen els requisits ho vagi fent durant l'any, per exemple un cop al mes.
- 448 També donarem més autonomia al professorat expert, en el sentit que és l'expert el qui sap millor qui el pot substituir arribada l'ocasió. **Escoltarem la persona a substituir.**
- 449 El fet que la UdG faci vacances a l'agost afecta a les contractacions. **Vetllarem perquè aquestes no es paralitzin malgrat les vacances de la institució.**

22. Professorat acreditat com a catedràtic

- 450 Finalment, cal prestar atenció a la **situació en la que es troba el professorat acreditat com a catedràtic** que només pot accedir a places mitjançant concursos de mèrits, els quals pràcticament no es convoquen. En els darrers set anys, només s'ha convocat un concurs d'aquest tipus a la UdG. Aquesta situació és frustrant per a les persones afectades, ja que genera una manca de perspectives clares de promoció acadèmica. Mentre els afectats veuen com altres professors, amb una acreditació més recent i una trajectòria científica menys consolidada, accedeixen a places de catedràtic pel fet d'estar en àrees on no hi ha catedràtics actius, aquelles persones, que poden tenir una forta activitat investigadora, es troben encallats.
- 451 En efecte, a la UdG ha molta gent acreditada (cap a 70 o 80 persones) esperant que els arribi l'hora per poder accedir a una promoció. Hi ha moltes persones acreditades que no tenen 1 previsió clara de quan sortiran les seves places, si sortiran, o amb quina prioritització si es el cas. Segons l'àmbit la gent té un perfil o un altre i no es prioritza p.ex. haver aportat molts diners perquè en altres àmbits el finançament és molt minso. Hi ha gent que porta cinc anys o més acreditada i no li surt la plaça. Aquesta situació fa que aquestes persones se sentin desvinculades de la UdG, ja estiguin buscant sortides a fora i per tant no necessàriament estan compromeses amb el nostre projecte col·lectiu. A més, és perjudicial per a la UdG, perquè no tenir catedràtics perjudica a l'hora de demanar projectes, per exemple. Tot i que aquesta situació es pugui explicar per raons estructurals, resulta sembla clarament injusta per a les persones que la pateixen. En altres universitats, s'apliquen sistemes de llistes ordenades segons l'antiguitat de l'acreditació, llistes que es van buidant progressivament, o almenys es pondera per nombre d'anys acreditat. No obstant això, a la UdG no sembla que s'hagi implantat cap mecanisme similar, i les

convocatòries són escasses o directament inexistents. **Analitzarem com altres universitats afronten aquesta situació.** Cal estar atents als casos d'aquestes persones i donar una perspectiva clara, el més realista possible.

E)PTGAS

(...) en vez de trabajar para el jefe, trabajemos para el amor.
(Lola Olufemi, 2025)

1. Càrrecs tècnics

- 452 La UdG ha d'anar cap a una tecnificació dels seus serveis, de manera que no calgui l'equip polític del rectorat. Els càrrecs tècnics han de ser potents i donar estabilitat a la institució. **Impulsarem una política activa de tecnificació** (vegeu avall, núm. 482).

2. Saturació i *burnout*

- 453 El PTGAS viu també en la seva bombolla o conjunt de bombolles pròpies. **Buscarem espais de coincidència** per a salvar aquesta distància en el si de la comunitat UdG.
- 454 El PTGAS, per poder fer bé la seva feina, necessita estabilitat. Serveis que funcionen bé ho fan precisament perquè el personal ha tingut aquesta estabilitat. Si hi ha moviments de personal, això encalla la feina i dilata els temes. A més, la manca d'estabilitat també perjudica els altres col·lectius, especialment el PDI. El fet és que molts membres del PTGAS pateixen d'una baixa moral; molts d'ells es reconeixen "cremats" en privat, i eviten exterioritzar-ho per por a que es malinterpreti la seva situació (com si en tinguessin la culpa). Això no vol dir que aquest personal no tingui ganes, sinó que les condicions no són les escaients, fins i tot per a persones molt capaces i que estarien disposades a donar molt més per la institució. Simplement, la càrrega de feina és sovint excessiva, capaç d'esclafar qualsevol a sota, i quan ja és massa, encara arriba més feina (sobre les càtedres, vegeu avall, núm. 600). No només hi ha molt d'estrès, sinó que aquesta situació ha empitjorat en els últims anys. El PTGAS està mal repartit, hi ha gent que està col·lapsada perquè s'han distribuït els recursos linealment, i encara falta personal. A les àrees compartides entre dos deganats, quan aquests tenen maneres molt diferents de funcionar, la situació encara es complica més. Les reclassificacions que s'han produït recentment també han contribuït a agreujar l'estat de coses. Hi ha gent que es demana la baixa per *burnout* per l'excés de feina. A això s'hi afegeix un context advers, amb un "retorn al subjecte funcional, gris, i farcit d'automatismes" (Guardiola, 2025). Quan hi ha conflictes interpersonals, no s'estan aplicant els protocols, cosa que corregirem. Per acabar de fer-ho dolent, bona part del personal no se sent reconegut. Un exemple d'això són les persones de les Consergeries, que en realitat són veritables centres logístics, que duen a terme moltes més funcions que no pas

les de bidell (inclosa la imatge, cartellera, atenció personal, emergències...), i a més el seu personal són els que obren i els últims en marxar. A les Consergeries, les baixes només es cobreixen si són de més de 15 dies, cosa que encara agreuja el problema. **Revisarem aquesta situació per a corregir el col·lapse actual.** Un altre exemple són les Secretaries de deganat, que se senten menyspreades amb raó i que pateixen una situació de tracte injust. El nostre objectiu és que hi hagi una distribució de la feina més equilibrada i equitativa. Per exemple, hi ha molts centres que es queixen de la infradotació de les secretaries administratives: cal revisar-ho.

- 455 Per a corregir aquesta situació, cal determinar la feina que fa cadascú, controlar el risc de saturació, diagnosticar els casos de *burnout*, prevenir-los, i proporcionar-hi suport i ajuda. Els canvis que s'han fet a la RLT s'han de valorar realment i en el seu conjunt. Hi ha places que no s'han tocat mai (com la de Cap de Consergeria), essent única a la UdG en aquest sentit. Les Consergeries són molt diferents entre si: la del Rectorat (sense aules) se separa de les altres. I l'organització és difícil si no hi ha una coordinació entre centres quan una àrea és compartida. No trobem encertada la idea de fer Consergeries de campus: qualsevol canvi en aquest sentit s'ha de parlar abans amb les persones professionals que coneixen la feina de prop. Pel que fa als i les Caps de Consergeria, tenen el màxim nivell a què poden arribar per llei, de manera que per millorar-lo **cal revisar les taules retributives**, i és això el que proposem de fer.
- 456 El PTGAS desconeix o no té prou informació sobre la nova configuració dels llocs de treball. Això genera incertesa, desmotivació i pèrdua d'eficiència. Cada cop han de suportar més carga de feina i el personal és més o menys el mateix. Tots els canvis fets a correuita per la Gerència han estat, comprensiblement, molt mal vistos pel PTGAS. La Facultat de Lletres és on s'han produït més canvis en el PTGAS, per exemple. Cal que aquests canvis se sàpiguen explicar i que no destarotin la feina pel seu caràcter sobtat. En qualsevol cas, en una mateixa àrea d'estudis, segons com es distribueix la feina, aquesta distribució pot ser molt dolenta i desigual. **Establirem una nova manera de funcionar** que tingui en compte aquest problema, el previngui i el revisi regularment.

3. Major flexibilitat

- 457 En línies generals, la UdG disposa d'un personal tècnic i de gestió molt ben qualificat, que coneix bé el seu àmbit concret d'actuació i que treballa amb el nivell i la qualitat que se n'espera. Però aquest personal es troba massa sovint amb problemes, traves i dificultats innecessàries, rigideses del sistema que compliquen innecessàriament la feina, i una quantitat de paperassa de dubtosa utilitat. **Cal una organització més flexible** del treball, que permeti agilitzar-lo i, de retruc, assolir una major satisfacció amb la feina feta i un millor rendiment. Cal més autonomia, hem de protagonitzar una nova lluita sobre el control sobre la pròpia feina, i defensar formes de treball que només afavoreixen la direcció en contra dels treballadors (Guardiola, 2025).

- 458 El PTGAS ha de venir a la UdG amb il·lusió, igual com la resta de la comunitat universitària, però amb l'especificitat del seu rol fonamental. El PTGAS no es posa davant de l'alumnat en una classe, però sense la seva feina entre bastidors la classe no seria possible. Aquest és només un exemple, òbviament, perquè l'activitat de qualsevol universitat no es limita a fer classe. Cal analitzar les causes del descontentament del PTGAS, en el marc d'una feina de col·laboració i de diàleg entre els equips de govern i el PTGAS. En particular, cal analitzar la distribució actual dels recursos, ja que és públic i notori que hi ha personal a la vora del col·lapse per l'excés de feina, i que per tant necessita ajuda, mentre que hi ha altres posicions que van molt menys estressades. La solució ha de passar pel projecte de **crear un pool de recursos per a donar suport administratiu**.
- 459 Per a assolir l'anterior, **cal establir una manera de treballar més dinàmica i amb retroacció**, que desemboqui en un cercle virtuós. Un major dinamisme implica una nova manera de treballar. Aquesta manera de treballar no ha de venir "de dalt a baix", com una imposició "managerialista", ben al contrari: els que millor coneixen la manera més adient per fer una cosa són, sovint, els que l'estan fent cada dia, els que estan al peu del canó, a les trinxeres. Hi ha massa professionals a la UdG als quals mai s'ha demanat la seva opinió sobre la feina que estan fent o sobre com es podria millorar. Això suposa un malbaratament de recursos i una oportunitat perduda descomunal, a més de suposar un cost molt alt en termes emocionals, per la manca de reconeixement que això implica de cares a excel·lents professionals que se senten, amb raó, menystinguts i ignorats.
- 460 El PTGAS pateix directament l'excés de burocràcia. De vegades es veu obligat a fer un munt de paperassa, la utilitat de la qual és més aviat discutible. Un exemple és el pas de la categoria C17 a C19. Les persones afectades han de fer un informe i això és burocràcia. Caldria posar en una balança tot aquest temps i esforç i preguntar-nos si no seria més fàcil i eficient **donar-ho a tothom que compleixi els requisits, de manera que sigui automàtic**. I si en 5 o 6 anys la persona ha anat bé, que la passin a C20.
- 461 L'aplicació de nomenaments i cessaments no deixa posar si una persona està en funcions. Aquest aspecte s'ha de corregir en el marc de la revisió dels aplicatius informàtics esmentada anteriorment (veure núm. 45 més amunt).

4. Millors eines:

I. Programes informàtics i aplicatius

- 462 En els pròxims anys haurem de prendre com a universitat una sèrie de decisions importants, atès el canvi tecnològic que s'està produint a una velocitat vertiginosa: hem de tenir servidors locals o en el núvol? Com integrem la IA? Quins programes adquirim? Donem algun ús als xatbots i similars? Part de la resposta a aquestes preguntes té un impacte directe sobre la feina del nostre PTGAS. **Farem una diagnosi de necessitats** i una cerca de les millors aplicacions per al nostre equip

humà, amb una valoració de quines es poden adquirir i quines es poden elaborar a la pròpia casa.

- 463 Algú s'imagina que un empleat de banca, un funcionari d'Hisenda, o un treballador d'una fàbrica, s'hagués de portar les eines de casa per a poder treballar a l'empresa? Per inconcebible que sembli, la UdG no sempre disposa d'eines adequades per a fer la feina. Això provoca un excés d'hores, molts de maldecaps i problemes de tot tipus. Per exemple, cal veure si es poden desenvolupar eines per a gestionar els recursos humans; a les Consergeries, de les que ja hem parlat amunt (núm. 454), tampoc tenen les eines adequades. Cal gestionar concursos de personal i places, i per a això calen eines millors. L'eina Àliga també té moltes mancances, i malgrat que fa molt que es diu que se'n farà una de nova, no acaba d'arribar. Les eines no poden ser només per a la part econòmica. En tema de gestió acadèmica, que també cal tenir en compte, no disposem d'una eina prou bona per a gestionar el pla docent. El que és pitjor, això ens treu el temps que necessitem per a planificar la feina. O desenvolupem eines pròpies, o les comprem a fora, però no podem seguir amb aquesta situació, per la senzilla raó que aquestes eines tan precàries al final obliguen a fer el doble de feina del necessari. **Analitzarem les eines que tenim i renovarem les que sigui necessari.** Aquestes eines no cal que les produïm internament, sinó que si cal les comprem a fora.

II. IA

- 464 Cal **evitar tasques repetitives que poden fer les eines informàtiques.** Hem de potenciar la intel·ligència natural: la nostra feina ha d'aportar valor afegit. No hi ha res més frustrant que passar el dia fent feines que tots sabem que una màquina les faria més ràpid i, potser, millor, especialment si són repetitives.
- 465 Als efectes anteriors, cal potenciar la utilització de les eines de la IA. Per exemple, els grans despatxos d'advocats disposen de versions de pagament d'agents d'IA. Consisteixen en versions tancades de ChatGPT o similar, el que permet accedir a totes les potencialitats d'aquests agents, sense el risc de fuites d'informació confidencial. La UdG no pot romandre aliena a aquests desenvolupaments, molt menys encara quan s'ha abanderat en la IA mitjançant el seu darrer pla estratègic. **Cal incorporar la IA en el dia a dia.** Aquesta incorporació ha de ser de manera controlada, per a evitar que el personal de la UdG la faci servir sense supervisió ni garanties.
- 466 A més, ha de fer-se amb prou informació, de manera que el personal conegui les eines que se suposa que té al seu abast. Hem fet la prova amb una Secretaria Informàtica: pocs dies després que el rector informés al Claustre d'octubre de 2025 que la UdG disposava de 256 llicències de prova de CoPilot, les secretaries informàtiques no n'havien estat informades. Per això, **crearem un catàleg d'eines informàtiques** que el PTGAS pot demanar.
- 467 **La IA s'ha d'introduir en la gestió universitària** de manera que es faci més eficient i transparent l'administració interna. També cal Introduir sistemes d'IA per a la gestió

acadèmica (optimització d'horaris, millora de l'atenció al PAS i PDI). Cal dur a terme una cerca activa d'eines d'aquest tipus, que siguin assequibles per a la universitat i que es puguin personalitzar, en un entorn de protecció de dades (agents d'AI tancats).

- 468 Quan parlem de millors eines, no només vol dir de portes endins, sinó també cap enfora. Tothom sap que la feina s'ha de poder explicar, i que l'accés a la informació ha de ser àgil, sense entrebancs. A banda de la pàgina web, que s'ha de millorar en general, hi ha eines que cal revisar en profunditat. Un clar exemple és l'anomenat **eBou (Butlletí oficial de la universitat)**. S'ha de millorar molt. Ara no és clar, la informació costa de trobar, la qual cosa suposa una pèrdua de temps. Cal redissenyar-lo i fer servir més i millors eines per a facilitar l'accés a la informació.

III. Sistema d'incidències

- 469 Ja existeix en el Servei Informàtic un sistema d'incidències que permet recollir les necessitats de les persones usuàries i escalar-les fins allà on calgui per a la seva resolució. Aquest mateix sistema l'adaptarem per a la resta del PTGAS. Això millorarà la comunicació interna d'aquest col·lectiu, que és deficient, de vegades fins i tot a l'interior d'un mateix servei.

5. Relleu generacional

*Per les escletxes del present,
hi fa forat
el pes del passat.*
(Mariàngela Vilallonga, 2025)

- 470 El relleu generacional és un problema molt greu que pateix la UdG. Hem de garantir que el coneixement acumulat pel nostre personal es transmet a les persones noves que vagin entrant. Normalment, quan hi ha una jubilació, el concurs per a cobrir la plaça es fa a l'estiu, quan la persona que es jubila se'n va de vacances. Això dificulta el traspàs del relleu d'una a l'altra. A més, depenent de l'edat i de la situació de la persona, hi ha feines que ja resulta molt penós de fer, si no impossible. Hem d'evitar l'edatisme. Sovint, s'arriba tard als concursos, i falta gent. Farem un pla per a fer el relleu generacional i que hi hagi un acompanyament de les persones que entren. **Treballarem per a assegurar la continuïtat dels serveis.** Estudiarem quines mesures podem impulsar a aquest respecte, com són jornades intensives, reduccions de jornada, etc. També tindrem en compte que hi ha llocs de treball que són unipersonals, en el sentit que la persona que els duu a terme es troba sola, i que també aquestes persones han de poder transmetre el seu *know-how* a les persones que entrin per a rellevar-les.

6. Persones de +60 anys

- 471 Actualment la UdG disposa de mesures previstes per al seu PTGAS funcionari de més de 60 anys. En alguns casos, hi ha mesures que ni tan sols tenen cost econòmic. **Estendrem les mesures existents al personal laboral.**

7. Carrera professional

- 472 La UdG ha iniciat recentment la carrera professional del seu PTGAS. Aquesta carrera professional en principi té com a objectiu que el PTGAS no hagi de canviar de plaça per a promocionar-se. Es tracta d'identificar treballadors o treballadores excel·lents, que no només fan molt bé la seva feina sinó que excedeix per a bé allò que se n'espera. Per a fer-ho, s'avaluen unes competències amb uns ítems, acreditats amb evidències; la formació (molt difícil d'avaluar); les activitats de millora en l'àmbit propi (cosa difícil, ja que no tothom es pot implicar en aquesta millora; aquesta és més fàcil per a un cap que per a un conserge, posem per cas). El complement de sou s'obté si la persona arriba al llindar del 70% després de sumar aquests elements.
- 473 Cal avaluar com es duu a terme aquesta carrera professional, com han funcionat les avaluacions i amb quins resultats. Amb aquest objectiu, **enquestarem el PTGAS i demanar-li la seva opinió al respecte així com propostes de millora.**
- 474 Els primers resultats sembla que han estat bastant decebedors. La carrera professional, tal com s'ha configurat, és evident que no és el que el PTGAS esperava ni el que la UdG necessita. Hi ha centres on cap persona sol·licitant no ha obtingut la promoció anhelada i hi ha hagut queixes arreu. Cal veure què ha passat. Cal revisar si la informació que es va donar era correcta, clara i entenedora. Cal veure si els sol·licitants han omplert bé els papers que se'ls van demanar o bé han estat induïts a l'engany per instruccions confuses, o bé si simplement se'ls han demanat massa papers que, en la situació actual de col·lapse per la feina ja existent, molta gent, raonablement, ha preferit no fer ara per ara. **Prepararem i acompanyarem el personal** perquè no perdi el temps omplint papers que al final només generen més frustració, i sobretot evitar que hagin de fer papers per demanar informació que ja tenim d'ell. També hem d'evitar que la gent se senti tractada injustament, cosa que ha estat propiciada per la classificació en tres categories (A, B, C), que ha estat criticada per membres del PTGAS en el darrer Claustre (octubre 2025). Eliminarem aquestes categories i ho simplifiquem, de manera que sigui Apte o no Apte.
- 475 Tampoc no té sentit que només es tingui en compte la formació feta pel PTGAS en els darrers 4 anys. Això causa un greuge comparatiu a les persones que porten més temps i que normalment han fet més formació, i que potser no han fet un curs el darrer any perquè l'havien fet fa 10. **Tindrem en compte tota la formació feta.**
- 476 Pel que fa a l'avaluació, tampoc és satisfactori com s'ha fet fins a la data. Establirem que el pla de millora que la persona candidata presenta no la valori una persona que està vinculada al dia a dia d'aquella, sinó una tercera persona, de manera que es guanyi en imparcialitat i objectivitat. No cal que sigui una empresa externa, però sí

que s'ha de preveure un sistema que eviti el subjectivisme del sistema actual. A més, l'equip que duu a terme les valoracions ha de tenir uns criteris uniformes o homogenis. **Treballarem per a garantir l'objectivitat del procés.**

- 477 En connexió amb això mateix, es proposa d'analitzar com es duu a terme la carrera professional a fora de la UdG. Un exemple que ens pot servir de referència és el sector de la infermeria i les universitats andaluses. Cal comparar la nostra experiència amb la d'altres casos i aprendre'n.
- 478 A més, hem de garantir la continuïtat o sostenibilitat de la proposta. Actualment es disposa de pressupost per a atorgar un tram a cadascun, però no més. Però això no ho hauria de finançar la UdG, sinó que ho hauria de pagar la Generalitat (en definitiva, el nostre finançador). **Reclamarem aquests recursos.**
- 479 La gestió de la carrera professional es fa sense cap aplicatiu adequat. No podem seguir demanant al nostre personal que treballi sense eines o amb eines francament inadequades. **Analitzarem les necessitats i elaborarem o farem elaborar un aplicatiu per a gestionar-la.**

8. Teletreball

- 480 El teletreball ha estat una de les poques coses bones que la pandèmia ens va portar. En certa manera, podria semblar que la pandèmia ens va posar en evidència: la UdG estava fent servir eines molt antiquades, i va haver de fer un salt tecnològic considerable d'un dia per l'altre. Al mateix temps, cal fer notar que moltes d'aquestes eines es van desenvolupar *amb* la pandèmia. Com sigui, és evident que les reunions telemàtiques, les videoconferències i demés tenen molts avantatges. Des de la pandèmia, **treballem de manera diferent i això és bo.**
- 481 Per això, aquestes eines i aquesta manera de treballar s'han de mantenir, però com que sempre hem d'aspirar a donar el millor de nosaltres mateixos, **hem de veure com ho podem millorar.** Hi ha tasques amb les que el teletreball simplement no va bé, perquè has de tenir l'altra persona (o persones) a prop, per exemple, per fer-hi un cafè i parlar un tema bé, per una negociació, etc. Hi ha temes que resulta més convenient tractar-los en persona, sense la mediació de la pantalla. Al mateix temps, el que sembla una bona innovació pot arribar a cansar. Tots patim més o menys la "fatiga del zoom". El treball en línia té lloc en un entorn dissenyat per a la multitasca, en el que es veu afectada la capacitat de concentració i l'atenció (Guardiola, 2025). Per això, cal també una avaluació del teletreball, per a escatir si a la llarga no afecta al rendiment. Si funciona, i així ho podem verificar, no hi ha raó per a no anar encara a més. Actualment, 8 de cada 10 persones del PTGAS el fan. Analitzarem el marge per a ampliar-ho, sobre la base que podem confiar en la nostra gent. Hi ha bons arguments per a fer-ho: reduïm l'empremta ecològica dels desplaçaments, reduïm el número d'interrupcions, etc. Els avantatges són molts. Amb l'experiència que té la casa, cal disposar ja de dades per a fer-ne una primera avaluació, i la impressió que ens trasllada la majoria de persones amb qui hem parlat és que hi treballen bé. La persona que s'incorpora nova al personal també ho ha de poder fer. A més, per si tot

això no fos suficient, hi ha un element determinant, que és l'[acord de les universitats públiques catalanes](#), en el sentit de permetre 3 dies de teletreball, sense que el tercer dia es condicioni al requisit de patir malalties cròniques (com en canvi fa actualment la UdG), i amb la possibilitat de fer, fins i tot, més dies per a situacions singulars. En definitiva, farem el possible per a ampliar-ho, prèvia avaluació de la situació actual, i per tant **complirem amb l'acord de les universitats públiques catalanes**.

9. Tecnificació

- 482 Com ja s'ha apuntat (núm. 452), **seguirem tecnificant la UdG**. Els vicerectors han de tenir personal tècnic que els ajudi. Aquesta tecnificació ja s'ha anat duent a terme als últims anys (segons el darrer informe del Rector, s'ha tecnificat un 8% més l'últim any) i cal continuar-la. L'ideal hauria de ser que el personal estigui prou tecnificat però que, al mateix temps, un servei no es paralitzi si una persona un dia falta per malaltia o similar. El PTGAS ha de tenir clar què és el que ha de fer, què se n'espera, i no ha d'estar canviant cada dos per tres de responsabilitats. Donarem regles del joc més clares.

10. Taules retributives

- 483 Els complements específics que la mateixa UdG marca no han estat escoltats per l'equip de govern anterior, tot i que aquests complements marquen la diferència entre un lloc de treball i un altre. Hi ha queixes en el sentit que les taules actuals estan descompensades, perquè de vegades es produeix la situació que una persona que ocupa una plaça inferior està cobrant més que la seva superior. **Revisarem aquesta situació per a corregir aquestes disfuncions si realment es produeixen.**

11. Fons d'acció social

- 484 La UdG disposava d'aquest fons que va desaparèixer arran de les retallades que hem patit fa uns anys. Com en altres coses, el problema de les retallades és que són conjunturals però en alguns casos no s'acaba de recuperar el que es tenia i es converteixen en definitives. Hem de recuperar aquest fons com han fet altres Administracions. Un exemple és el cas de les persones majors de 60 anys. Ens proposem d'oferir una prejubilació a aquest personal, i posar una persona que faci el 50% de la feina així alliberada. Així doncs, **Recuperarem el fons d'acció social**.
- 485 Estudiar altres mesures, com són per exemple cobrir l'import d'unes ulleres o d'un dentista. Recordem que gran part del personal de la UdG passa el seu temps davant de pantalles que provoquen fatiga visual, quan no altres problemes.
- 486 També impulsarem un **casal d'estiu** per als nens i nenes descendents de la comunitat de la UdG (fills, filles, néts, netes...).

12. Provisionalitat a les places

- 487 Actualment, moltes persones del PTGAS estan ocupant places que en realitat no són les seves. Aquesta situació de temporalitat de vegades s'allarga molt de temps, per les circumstàncies que siguin. Hi ha persones que porten ocupant places així durant 5 o 6 anys, potser més. Aquesta situació no s'hauria de produir, i així ho ha fet notar la Sindicatura de Comptes en un informe ([Informe 3/2016, relatiu a les despeses de personal de la UdG 2013](#)). La provisionalitat produeix molta incertesa a les persones, i Recursos Humans de vegades no arriba a fer un concurs perquè hi ha una situació de saturació de feina. Analitzarem aquesta situació per a evitar que s'allargui i es repeteixi. Actualment es convoquen places provisionals per anar més ràpid, però això no s'hauria de produir, i nosaltres erradicarem aquesta pràctica. La provisionalitat implica que hi hagi concursos sense cobrir, cosa que nosaltres desencallarem amb l'objectiu que el personal es pugui consolidar tal i com està. En cas contrari, es pot produir un efecte dominó que és molt perniciosos per a la institució i les persones que ocupen provisionalment les places. Estudiarem els factors que han dut la UdG a aquesta situació, p. ex., a part del que ja s'ha esmentat, actualment no es dona l'abast perquè els concursos es podrien organitzar millor: en aquest sentit, no cal que tots els caps estiguin als concursos. Avaluarem mesures en aquesta línia, de **simplificar i reorganitzar, per a agilitzar els concursos**. També dotarem RRHH de més recursos, en el sentit que agilitzarem la realització dels propis recursos d'aquest Servei.
- 488 Connectat amb l'anterior, el reglament de provisió està antiquat (és de 1996) i, malgrat que hi havia un esborrany d'un text més nou (2018), que estava prou madur per a portar-lo al Consell de Govern per a la seva aprovació, no es va fer. **Impulsarem un nou reglament més modern**, basat en el text del que ja disposàvem, i que traurem del calaix.

13. Excés de places laborals

- 489 S'ha comentat en ocasions que a la UdG hi ha un excés de places laborals de PTGAS. Sembla que hi ha un equivoc i que sovint es pensa que pel fet que una persona hagi de tenir una titulació la plaça hagi de ser laboral, quan en realitat no és així: poden ser funcionaris. Té poc o cap sentit que s'estiguin creant places laborals amb modificació de la RLT, cosa que per exemple ha passat a la [UCSOP](#) (Compromís Social). **Aquesta oficina revisarem com funciona i les seves polítiques, per veure com pot accomplir millor els seus objectius.**

14. Borsa d'interinatge

- 490 Actualment no hi ha borsa de persones interines a la UdG. Des de ja fa massa anys, no s'ha fet la selecció del personal de manera adequada, no es disposa de personal, i s'ha hagut de recórrer a la bossa de l'Ajuntament de Girona, el que resulta

lamentable. **Recuperarem la borsa d'interinatge** i la manera com es fan les proves, de tal manera que puguem dur a terme proves modernes i ajustades al que la UdG necessita. En aquesta línia, ens sembla incorrecte centrar les proves en si les persones candidates coneixen els Estatuts de la UdG, perquè a banda d'això, el que necessitaran en cas d'incorporar-se a la UdG és redactar un missatge de correu electrònic, fer anar un full de càlcul o un programari (el que sigui).

15. Consergeries

- 491 Les Consergeries són una peça fonamental de l'engranatge de la maquinària de la UdG, un veritable centre logístic que mereix molta més atenció que la que ha tingut històricament (vegeu amunt, núm. 454). No tenen prou recursos, estan mal dotades, i són un dels punts que més urgentment reclamen una solució. Per això, **el que nosaltres farem és revisar-les**. El sistema actual no funciona, però el fet és que ja disposem oficiosament d'una proposta de com haurien de funcionar, en forma d'una carta de serveis elaborada pel mateix PTGAS. Aquesta carta de serveis està consensuada i per tant es pot posar ja en funcionament.
- 492 A més, **millorarem la formació d'aquest personal**. Els i les conserges han de saber com agafar el telèfon, o adreçar-se a una persona visitant, que pot tractar-se d'algú especialment important (membres d'un govern, autoritats judicials o administratives, etc.). Per això, recuperarem el curs de formació sobre l'atenció al públic per telèfon, que ja no es fa.

16. Calendari laboral

- 493 **Revisarem el calendari laboral**. Actualment es preveuen en aquest calendari uns períodes de tancament, alguns marcats per llei. Els que depenen de la UdG, els replantejarem, en el sentit que, sense haver de donar més feina a les Consergeries, hi hagi més flexibilitat, i es pugui teletreballar. També valorarem la possibilitat que es pugui habilitar un espai de coworking per al treball presencial en aquests períodes.

17. Horari laboral

- 494 Donarem més flexibilitat al PTGAS de tardes, que se sent discriminat pel fet de tenir menys marge per a decidir l'hora d'entrada al seu lloc de feina.

18. Assoliment per objectius

- 495 El PTGAS es queixa, entre molts altres motius, perquè no sempre s'ha advertit la persona treballadora que no estava assolint els seus objectius. Vetllarem perquè es compleixi amb aquest **preavis**.

19. Secretaria de Càtedres

- 496 Un altre dels motius pels quals el PTGAS està queixós és la càrrega de les càtedres. Per a fer front a l'increment de feina que aquestes comporten, valorarem la creació d'un **servei nou, anomenat oficina o secretaria de càtedres**, entès com un pool amb un únic entorn, que porti les tasques de secretaria de totes elles.

20. Protecció de dades

- 497 Sense deixar de complir la llei, revisarem com s'està aplicant la normativa sobre protecció de dades, per a evitar resultats absurds o inconvenients. Per exemple, les persones que estan inscrites a la borsa no tenen manera de veure a quin lloc es troben d'aquesta, amb l'argument que la protecció de dades ho impedeix. Això no té cap sentit. Revisarem aquesta qüestió per tal **que es pugui publicar**, que s'hi pugui accedir a la intranet de la UdG i que sigui visible en quin ordre estan.

21. Gerència

I. La persona del o la gerent

- 498 La gerència estarà a càrrec d'una persona professional externa. El Vicerectorat de personal comptarà amb dos adjunts, un de PTGAS i un de PDI. La persona adjunta de PTGAS serà procedent del PTGAS.

II. Principi rector de la gestió

- 499 La gestió de les persones serà l'eix central de la meua proposta com a futur rector. Es tracta de situar al centre el compromís, la implicació i el benestar del personal, generant una organització flexible, motivada i capaç de créixer conjuntament amb el projecte institucional.

III. Gestió de les persones

- 500 A) Política de recursos humans centrada en les persones, que significa:
A.1. Fomentar el compromís i la implicació amb la institució.
A.2. Crear un entorn inclusiu on el personal se senti part activa d'un projecte comú.
- 501 B) Projecció i desenvolupament professional
B.1. Oferir itineraris formatius que permetin adquirir noves habilitats i competències.
B.2. Potenciar la millora contínua i l'aportació de valor en el dia a dia.
- 502 C) Conciliació de la vida professional i personal
C.1. Mantenir les mesures d'organització flexible ja implantades.
C.2. Afavorir noves formes de treball i eines digitals, incloent la IA en la gestió universitària per potenciar l'eficiència.
- 503 D) Revisió de la carrera professional

- D.1. Crear un sistema senzill, transparent i automatitzat.
- D.2. Basar-se en el model de trams docents del PDI.
- D.3. Fomentar la promoció horitzontal i transversal com a mecanisme de reconeixement.

IV. Innovació i automatització de la gestió

- 504 Automatitzar processos administratius i econòmics, reduint la càrrega de tasques repetitives i recurrents.
- 505 Alliberar temps i recursos per a activitats de major valor afegit.
- 506 Implantar solucions digitals que simplifiquin i facin més eficients els procediments.
- 507 Millorar la transparència i la traçabilitat de la gestió.

V. Nova cultura organitzativa

- 508 Potenciar la col·laboració entre unitats i serveis mitjançant el treball per projectes i una visió transversal.
- 509 Facilitar la participació activa del personal en la definició i execució de projectes.
- 510 Centrar l'activitat del personal en tasques estratègiques i innovadores.
- 511 Reforçar el reconeixement de les aportacions individuals i col·lectives.

VI. Reorganització dels recursos la cúpula

- 512 **Redistribuirem i reorganitzarem els recursos.** Actualment hi ha dues vicegerències i n'hi ha arribat a haver tres, quelcom que sembla desproporcionat. Mirarem que es treballi en un pla més igualitari.
- 513 **Impulsarem la formació i la promoció de la gent jove.**
- 514 El gran expert japonès en qualitat, Kaoru Ishikawa, va mostrar com sovint és el personal que està avall de tot, que participa en com es fan realment les coses, el que coneix què falla en els processos de fabricació i demés. Però aquest personal freqüentment té por de dir res. Fins i tot en aquelles empreses on es contracten experts externs per a detectar els problemes, aquests acostumen a romandre. La resposta d'aquest japonès va ser crear un "cercle de la qualitat", constituït per persones empleades que estan a la primera línia de foc. Són els treballadors que estan a la trinxera els que saben millor que ningú què està fallant i poden fer recomanacions de millora. Per això, **crearem un "cercle de la qualitat"** compostat per personal d'a peu, que formuli propostes de millora en el marc de la innovació institucional.

VII. Oficina d'Inspecció de Serveis

- 515 S'ha creat recentment (el 29 de juliol de 2024) una **Oficina d'Inspecció de Serveis** ([eBou-3706](#)). Entre altres coses, aquesta oficina pot tractar casos de conflictes personals que es produeixen, que existeixen i que fins ara no s'han gestionat.

Aquesta oficina ve imposada per la LOSU (art. 43.1 i 6), no ha estat una originalitat de la UdG. En tot cas, la gestió de la inspecció està actualment massa pròxima a la Gerència i per tant, de les persones afectades pels eventuais conflictes que la mateixa oficina ha de gestionar. Revisarem aquest aspecte per tal que l'oficina pugui dur a terme la seva funció d'acord amb la llei.

VIII. Comunicació

- 516 Un dels aspectes dels que el PTGAS normalment es queixa és la manca o tardana comunicació de la Gerència cap a aquest col·lectiu. Front d'això, Gerència es **comunicarà amb el PTGAS més àgilment i amb caràcter previ a les mesures** que es duguin a terme, amb la qual cosa s'evitarà l'actual política de fets consumats. Respectarem el dret de les persones representants a rebre la informació abans, no després.
- 517 Pel que fa a la comunicació institucional, actualment es basa en la publicació d'avísos a la intranet de la pàgina web, sistema que no funciona adequadament: la informació arriba tard, si arriba; sol passar que quan es consulta, ja està desactualitzada, i el PTGAS de vegades s'ha hagut de buscar maneres creatives de fer arribar la informació, p. ex. amb una llista de distribució privada. **Redactarem un pla de comunicació** per a comunicar-nos millor (sobre aquest pla, avall, núm. 839).

IX. Objectiu final

- 518 Construir una universitat moderna, eficient i humana, capaç d'afrontar els reptes de futur amb una gestió:
- a) centrada en les persones,
 - b) impulsada per la tecnologia, i
 - c) orientada a la participació i al valor col·lectiu.

V. RECERCA I CIÈNCIA OBERTA

A) La recerca com a ADN de la universitat

- 519 Plantegem un Vicerectorat de Recerca i Ciència Oberta, en línia amb el paradigma actual. Que la ciència sigui oberta vol dir que ha de ser per a la societat, amb la societat, responsable, i dirigida a resoldre els reptes socials actuals. **Impulsarem la ciència oberta a la UdG.** Això no vol dir que no es faci recerca en ciència bàsica, sinó que tinguem present també que estem en una societat amb unes necessitats i que ho hem de fer amb ella i per a ella.
- 520 **La recerca, indispensable per a poder parlar de ciència (oberta o no) és una part irrenunciable de tota universitat.** Una universitat és una institució de recerca, junt amb d'altres tipus d'entitats que en fan (centres de recerca com el CSIC, recerca

privada, etc). Cal aclarir l'opinió que una part de la comunitat universitària té, en el sentit que a la universitat li pertoca "educar", com si la recerca fos prescindible o un a més a més. El PDI no només té dret a la recerca, sinó que hi està obligat, com preveuen els Estatuts (art. 24.2). La recerca inclou crear, transferir, i divulgar, però és fonamentalment creació de creixement. No podem repetir el que ja hi ha sinó que cal anar més enllà. Impulsarem la recerca excel·lent. Impulsarem també la pluri- i interdisciplinarietat. A la UdG hi ha massa fragmentació, i sovint s'oblida, p. ex., que de gairebé qualsevol tema hi ha implicacions jurídiques, econòmiques, filosòfiques, etc. Impulsarem grups heterogenis que generin un major intercanvi d'idees i en què s'uneixin esforços, en la línia de la millor suma d'intel·ligències.

- 521 Aquest repte cabdal només es pot encara si hi ha recursos. No cal repetir aquí la queixa de sempre sobre la penosa situació que viuen les universitats des del punt de vista financer. Però sí hem de tenir clar que si, malgrat la penúria en què malauradament ens trobem, la universitat dona el pas de crear una estructura de recerca nova, hi ha de posar recursos, o aquesta creació pot esdevenir un brindis al sol. Per tant, si no podem assegurar els recursos suficients, no s'haurien de crear estructures que poden suposar "pa per avui, fam per demà".
- 522 Una cosa semblant passa amb la distribució interna de tasques de recerca o suport a aquesta. La centrifugació de les tasques no suposa necessàriament una millora si el personal no està preparat per a assumir tasques noves. Cal evitar la precipitació i articular bé els canvis, de tal manera que el remei no sigui pitjor que la malaltia. Per això, **la formació prèvia i la planificació dels canvis és fonamental**.
- 523 A la UdG hi ha 24 Departaments i 13 Instituts de recerca, més 3 instituts de recerca adscrits. Hi ha 56 Grups de recerca reconeguts per la Generalitat de Catalunya SGR (dels quals, 32 estan finançats), i 105 Grups de recerca UdG. També hi ha 10 Campus Sectorials i més de 50 Càtedres. Actualment hi ha cert nerviosisme per la intenció, anunciada pel rectorat actual, de tancar alguns Instituts als quals s'ha acusat d'incomplir una sèrie de criteris. Aquests criteris encara no han estat aprovats inicialment. Nosaltres volem donar tranquil·litat, ja que la normativa encara no s'ha aprovat, però suposa un crit d'alerta que tampoc podem ignorar.
- 524 També **animarem als grups i instituts perquè es creïn aliances i economies d'escala**. La recerca a la UdG està molt atomitzada, i així no es poden presentar en convocatòries i demés grups potents. Un institut petit té poc múscul per a dur a terme recerca d'alt nivell i per això hem d'impulsar la creació d'equips grans. L'objectiu és que les estructures de recerca siguin excel·lents. En altres universitats, ja hi ha moviments d'agrupació de departaments en aquest sentit. Acompanyarem aquestes iniciatives i hi donarem suport en la mesura del possible.
- 525 El PTGAS ha de donar servei en relació amb la recerca. Hi ha projectes de recerca que generen una feina ingent, i realment és un privilegi, per dir-ho d'alguna manera, que la UdG els pugui dur a terme, però que malauradament no generen nous recursos per a contractar personal. El dilema és aleshores si deixem estar aquests projectes, que són fonamentals per al nostre rol com a institució de recerca, o els entomem, malgrat la manca d'un acompanyament en forma de recursos. El dilema

és fals: la UdG ha d'entomar aquestes feines si es vol seguir essent una universitat. No obstant això, cal tocar de peus a terra, perquè sense recursos la feina pot acabar no sortint com voldríem. En aquest sentit, **caldrà inevitablement ser selectius** i que les nostres tries estiguin prou raonades.

- 526 La recerca a la UdG, com sol passar a la majoria d'universitats, acostuma a ser una juxtaposició de recercadors que treballen separats els uns dels altres. Aquest sistema de capelles separades, on els recercadors juguen al geni solitari, disgrega el poder que tindria la institució si treballés en equip. Hem d'impulsar que els recercadors siguin més multidisciplinars i trobar en què poden col·laborar. Però a la pràctica, aquesta col·laboració no sempre existeix. Això impedeix tot sovint la formació d'equips grans i ens fa menys competitius. La disgregació també ens porta a ser molt poc originals (si de cas, seríem originals per l'absència o escassetat del treball en equip). En un context de creixent competència pels recursos de recerca, resulta de summa importància aglutinar persones i equips. **Sumarem esforços.**
- 527 En aquesta mateixa clau, s'ha de posar l'accent en ser singulars i diferents a la resta d'institucions de recerca. **Buscarem un perfil propi.** Per a ser diferents no podem, com és lògic, partir de zero. Hi ha una trajectòria prèvia, un bagatge i una tradició. No obstant això, cal explorar vies imaginatives. Hem de fer servir la combinatòria per a vertebrar equips de diversa procedència en el si de la pròpia universitat. D'aquesta manera, per exemple, psicòlegs poden treballar colze a colze amb juristes i metges, o economistes junts amb filòsofs i enginyers, etc. No te sentit fer el mateix que altres institucions més grans fan millor, sinó que ens hem de distingir en allò on puguem exhibir un tret diferencial.
- 528 Cal un esforç molt més intens pel que fa a la cerca de recursos. En altres universitats europees, hi ha un rànquing del PDI, en el que es té en compte quant aporta a la universitat en termes de finançament. Res semblant existeix a la UdG. Tot i que òbviament els ordres de magnitud són diferents als diversos àmbits (el científic-natural pot moure sumes molt superiors, per l'equipament), cal desenvolupar una eina que permeti esgraonar i posar en evidència qui aporta recursos i d'on procedeixen. Els que n'aporten poden ajudar als que menys, etc. Aquesta política ha de ser impulsada pel Vicerectorat amb l'ajuda de les estructures de recerca. No es tracta de fiscalitzar, sinó d'incentivar que s'aconsegueixi més finançament.
- 529 Darrerament han entrat a la UdG molts de professors lectors. El contracte de lector és el d'una persona que ha fet la tesi, però encara no és permanent. La seva temporalitat l'empeny a seguir produint contrarellotge, ja que el seu contracte té data de caducitat. La incorporació de lectors suposa una gran oportunitat, i hem de mirar que l'aprofitin, sense que quedin subjectes a dinàmiques de jerarquia que els puguin perjudicar. Hi ha alguns departaments on no n'hi ha cap, cosa que resulta preocupant, i per tant **estudiarem mesures per a revertir aquesta situació en relació als lectors.** A més, facilitarem l'obtenció del nivell C1 de català. Actualment, la UdG no ofereix el nivell B2, de manera que s'obliga a fer un salt des del nivell A2 al nivell C1, i, per tant, haver de fer el curs a fora de la UdG. Nosaltres revisarem aquesta situació i en la mesura del possible omplirem el buit existent. Respecte dels ajuts a lectors (Acord de Consell de Govern sessió 9/2024 eBOU-3570, ho

ampliarem perquè hi puguin optar les persones que els queda un any o menys de contracte (perquè puguin optar a la part proporcional de l'ajut), excepte (com ja es preveu ara) els que ja tinguin programada la seva estabilització; com que el termini d'obtenció de l'acreditació solen ser sis mesos, substituïrem l'any pels 6 mesos.

- 530 La recerca està muntada de manera que els recercadors competeixen entre ells en lloc de col·laborar. Això genera dinàmiques perverses que cal evitar. **Cal protegir els júnior davant de conductes predatòries o d'abús.** Les situacions d'abús d'autoritat poden ser molt variades i és fonamental la prevenció. Analitzarem les situacions de risc i ens dotarem d'eines per evitar que aquelles es produeixin.
- 531 Les facultats han perdut recursos de les secretaries, s'han descapitalitzat, cal que el PTGAS doni suport a la recerca, no pot ser que els administratius es col·lapsin perquè ningú no els ha format i que la feina l'hagi de fer el PDI.
- 532 Finalment, però no per això més important, **farem un nou Pla de recerca.** Aquest pla ha de definir una estratègia a seguir a curt i mig termini. Ens falta un document que defineixi cap on anar. Donarem suport als grups de recerca per a incrementar el nombre d'aquells que són punters. No és suficient amb tenir uns pocs grups que destaquen. Ens hem de projectar molt més.
- 533 Hem de revisar la situació dels tècnics o tècniques de laboratori. Es paguen a càrrec de contractes o projectes, però haurien de ser estructurals, ja que hi ha persones que porten fent aquesta feina 10 anys o més. Cal que la UdG mostri la seva confiança i aposti per l'estabilitat d'aquest personal. En aquest sentit, estudiarem si es pot crear la figura del L4 i veure si encaixa en la Llei de la ciència.
- 534 En conclusió, si la UdG aspira a mantenir una recerca excel·lent i competitiva, ha d'assumir una co-responsabilitat real amb els grups de recerca. I per a això el que proposem és reforçar el finançament estructural invertint en equipaments essencials i nous, garantint-ne la reposició i actualització; definir una estratègia institucional d'infraestructures científiques, amb criteris clars de prioritat, sostenibilitat i cofinançament; promoure convenis de col·laboració territorial (ICRA, IdIBGi) i amb altres universitats per optimitzar l'ús de recursos públics; crear o estabilitzar figures de suport tècnic a la recerca, per garantir la continuïtat i eficiència dels laboratoris experimentals; equiparar a quatre anys els contractes pre-doctorals, i impulsar una política de recerca equilibrada, que valori tant els grups grans com els petits, i reconegui la diversitat com un actiu estratègic de la UdG, aspectes tots ells que es van desenvolupant a continuació.

B) Espais de recerca

- 535 Els espais de recerca de la UdG són totalment insuficients i estan mal equipats. Mai s'ha abordat aquest problema de manera integral. Un dels principals problemes que hi ha és que es reparteixen els espais amb criteris docents (els m² es reparteixen proporcionalment al nombre de membres permanents en una determinada àrea de coneixement). Això ha dut a situacions poc comprensibles, com ara que quedin buits

espais a les facultats mentre se n'ocupen al Parc. Aquest estat de coses ha derivat en una dinàmica on es fan servir els espais de recerca com a eina de negociació entre grups i investigadors. És fonamental que els recursos s'assignin amb algun ordre, que es posin les necessitats a sobre de la taula, i que s'exposin les diverses situacions. En aquest punt, a la Facultat de Dret s'ha dut a terme amb caràcter recent el que podríem anomenar una macro-operació de distribució d'espais, que si bé va portar gairebé un any de dur a terme, ha comportat una millor assignació on tothom ha sortit guanyant. Això demostra que un bon procés de reassignació pot tenir èxit i evitar que ningú en surti mal parat. Així doncs, **el repartiment d'espais s'ha d'abordar de forma integral** incloent els espais que es cedeixen al Parc. Estudiarem cas per cas.

C) Beques de doctorat

- 536 Malauradament, les nostres beques de doctorat (a part de ser escasses) no són prou competitives en termes de mercat. No podem ser competitius amb països on els salaris en general són molt més elevats, certament, però almenys hauríem de poder ser-ho en termes locals o nacionals. Els candidats que, per la seva proximitat, tenen més probabilitat de concórrer a aquestes beques, perquè ja coneixen l'entorn, o la universitat, es troben amb ofertes de feina molt més atractives al mercat al costat mateix de la UdG. Això suposa, no cal dir-ho, una pèrdua d'oportunitat i de talent per a la nostra universitat. Amb les beques de doctorat, **cal marcar la diferència i ser competitius**. Les beques són actualment insuficients tant en quantitat com en durada.
- 537 Actualment, les beques predoctorals són de 3 anys i hi ha universitats que ja les han ampliat a 4 anys, que és el més lògic. La UdG encara no ho ha fet i la resposta sembla que ha estat que si cal que les beques siguin de més anys, s'haurà de reduir el número de les que es dona. El fet és que 3 anys no és suficient, sobretot si es vol fer una estada fora i donar a les persones becades les oportunitats que necessiten. Ens proposem de revisar aquesta qüestió amb l'objectiu de **poder allargar un any**.

D) La gestió econòmica dels projectes de recerca

- 538 Tenir un projecte de recerca i haver de tractar amb l'Oficina Tècnica de Recerca i Transferència (OTRIT, coneguda com a OITT fins el seu canvi aquest novembre) no sempre és fàcil: no hi ha formació prèvia ni prou acompanyament posterior a l'IP en la gestió econòmica i burocràtica que aquest ha de fer, que es deixa en mans de les secretaries dels departaments i del propi IP, i això és especialment important amb els qui demanen projectes per primera vegada (doncs lògicament quan ja has demanat tres o quatre projectes ja has après a sobreviure a tots els perills). A altres universitats són més proactius en ajudar l'investigador. D'altra banda, l'anomenada descentralització de la gestió de la recerca que l'actual rectorat ha posat en marxa, ubicant a cada Secretaria de centre una persona específicament dedicada a l'esmentada tasca de gestió (la qual cosa posa de manifest implícitament que l'OITT no estava funcionant adequadament) no ha de quedar-se en un mer canvi

d'estructures sinó que hauria d'anar també en el sentit abans indicat. Hem de revisar aquests canvis i veure com estan funcionant.

E) Gestió de la recerca

1. OTRIT (OITT)

- 539 En base a la informació que consta en les pàgines web de l'Oficina d'Investigació i Transferència Tecnològica (OITT), des de l'1 de novembre rebatejada com a Oficina Tècnica de Recerca i Transferència (OTRIT), hi ha 103 grups de recerca de la UdG amb 502 línies de recerca, es a dir, aproximadament 4,8 línies de recerca per grup. L'OITT és un servei central de la UdG les competències del qual estan relacionades amb la recerca: gestió d'ajuts de recerca autonòmics, estatals i europeus; gestió de la transferència tecnològica i de coneixements, i gestió de contractes i convenis amb les empreses per tal de finançar una recerca determinada.
- 540 Una queixa recurrent del PDI de la UdG és el relatiu a l'escassa ajuda tècnica que rep. No obstant això, ens hi hem reunit i hem vist de primera mà la situació d'infradotació (de persones i eines) amb què treballa i el desgast que això genera. Volem una OITT més potent, que tingui com a funció el suport als recercadors i recercadores. Més acompanyament, més suport en la millora dels projectes (recomanacions de paraules clau, millores en la estratègia d'acord amb els marcs europeus, especialistes que millorin la redacció d'acord amb paraules clau i línies estratègiques europees,...), cerca i publicitat de totes les convocatòries nacionals, estatals, europees, fundacions etc., amb dates i resums... En els projectes que es demanen, acostuma a haver-hi una part molt gran (uns dos terços del projecte) que la podria redactar una de les diverses empreses que s'hi dediquen, i que és el que l'OITT hauria de fer: la part tècnica és la que li correspon pròpiament al PDI.
- 541 Finalment, una altra queixa que de vegades es planteja és que quan es demana un projecte a l'OITT hi ha poques facilitats en comparació amb altres universitats. Les persones que no estan en un grup SGR se senten sempre a la cua i es lamenten que no reben ajuda o suport. La UdG ha d'ajudar aquelles persones que "no tenen res", perquè algun dia puguin deixar de trobar-se en aquesta situació. **Donarem suport a aquesta gent que té intenció de sortir de la situació descrita.**
- 542 **Millorarem el butlletí.** Conté molta informació valuosa però necessita un rentat de cara. Li donarem un millor disseny, més clar i professional.

2. Ajuts UdG

- 543 Un altre punt important en recerca és recuperar els ajuts econòmics als grups de recerca de la UdG. Durant el mandat del rector Sergi Bonet, es van instaurar aquests ajuts econòmics que van permetre a molts grups de recerca posicionar-se millor per demanar ajuts estatals o europeus. Durant els dos darrers mandats del rectorat, han desaparegut aquests ajuts UdG, cosa naturalment que no ha ajudat, sinó al contrari,

als grups petits. Aquells ajuts econòmics poden ajudar a tenir resultats previs que milloren la competitivitat de les sol·licituds de projectes. A més, moltes universitats europees funcionen així on, a part de sol·licitar projectes, pel sol fet de ser PDI, tenen assignat una quantitat de recerca. Això augmentaria la competitivitat dels investigadors de la UdG. Farem el possible per a **recuperar els ajuts als grups de recerca**. Si bé és positiu donar suport als grups grans, també hem de potenciar els grups no tan grans, perquè altrament els podem estar empenyent a la seva desaparició.

- 544 A banda de l'anterior, la internacionalització és cada cop més gran, però les ajudes per al PDI per a fer estades fora (estades nacionals o internacionals) s'han reduït i són gairebé inexistents (hi havia hagut les MOB, però ara només reservades a doctorands o similars). Instaurarem aquest tipus d'ajuda al PDI per ajudar a sufragar les despeses de les estàncies nacionals o internacionals de recerca.

3. Des-saturació

- 545 Un dels problemes principals que hi ha a nivell de facultat (o escola) és que la gestió de la recerca és molt feixuga i lenta. Això ha estat motiu de queixa constant per part dels investigadors d'algunes estructures de recerca, perquè la UdG no posa els recursos humans que fan falta per la gestió econòmica de tots els projectes que tenim en marxa. Això té una derivada important que cal tenir present des del punt de vista del PTGAS, ja que el personal es troba sobresaturat de feina. Son freqüents les baixes per motius psicològics, i quan una persona té l'oportunitat de guanyar una plaça en altres unitats ho fan, naturalment. El PTGAS pot tenir lògicament la temptació d'evitar anar a unitats on hi ha sobrecarrega de feina i on acaben "cremats" per anar a altres on n'hi ha molta menys. Hem de revisar aquesta situació. Vincularem la distribució de personal al pressupost que mou cada unitat.

4. Promotors i promotores de projecte

- 546 Els promotors o gestors de projecte (també anomenats "managers") són una categoria de personal que dona suport a la recerca i projectes competitiu o a grans estructures. Ajuden el PDI dels seus grups en la captació de recursos, gestió de projectes i promoció, per exemple, redacten propostes de projectes, gestionen projectes de gran abast liderats pel grup, redacten contractes amb empreses, organitzen jornades tècniques, mantenen la pàgina web o dinamitzen la comunicació interna del grup. En definitiva, no fan recerca, però fan activitats que són cada cop més necessàries (si no indispensables) per a la recerca. Tenen un perfil característic per la seva especialització i preparació en idiomes, i han de conèixer molt bé la universitat, perquè treballen dia a dia amb els recercadors i recercadores del grup. Es financen principalment a càrrec dels projectes als que donen suport, però han rebut un cert cofinançament de la UdG (entre 40% i 50% segons categoria laboral) com a tal amb el programa "PromotorsUdG". Els grups que tenen un promotor o promotora ens han traslladat la importància sobre aquesta figura i que el que fan ho poden fer, precisament, gràcies als promotors o promotores. El personal que desenvolupa aquestes funcions, malgrat la seva preparació, pateix la incertesa per la

manca de continuïtat dels projectes, amb contractes temporals, que no afavoreixen l'adquisició de talent a mig o llarg termini; malgrat això, alguns porten fins a 15 anys amb contractes "temporals" o "indefinitos" encadenats. Idealment, hem d'aspirar a tenir prou projectes amb finançament per a la gestió dels mateixos que permetin tenir aquests gestors amb una major estabilitat *de facto*, encara que els contractes tinguin data de caducitat. **L'opció de cofinançar els gestors sembla bona** i es proposa de mantenir-la, si bé hem d'aspirar a reduir l'aportació pròpia de la UdG.

- 547 També plantegem la **possibilitat de canviar el nom de la figura**. Més que "promotors" acostumen a ser "gestors" de projecte. La promoció la fa habitualment l'investigador principal (IP), que és qui té la visió de conjunt del projecte. Els gestors hi ha de donar suport.

F) Infraestructura de recerca

1. Espais al Parc

- 548 Intensificarem la col·laboració amb el Parc científic i tecnològic, que pot esdevenir un autèntic pol d'innovació a la regió. El nostre objectiu és convertir Girona en un ecosistema innovador, en el qual el Parc desenvolupi un paper clau. Adoptarem una política proactiva per a fomentar la presència del Parc en els projectes de la UdG i a la inversa. La idea és potenciar la interacció i la sinergia entre ambdós.
- 549 Malauradament molts dels equipaments científics que es fan servir a la UdG (sobretot de la FC) estan localitzats al Parc, on es gestionen de manera centralitzada pels STR. Això genera molts inconvenients al personal que fa recerca a la FC. Seria ideal que tothom que fes recerca disposés d'espais al Parc, però això és poc realista probablement. Com a alternativa s'ha demanat als STR que ens facilitin la feina en aquest sentit amb accions senzilles, per exemple reservar una plaça d'aparcament per la FC davant la porta dels STR. Aquestes demandes han tingut poc recorregut. Una altra idea seria que hi hagués un transport habilitat entre el Parc i els centres del campus de Montilivi. Nosaltres **revisarem la mobilitat entre campus i dels campus a la ciutat, així com amb el Parc**.

2. Recursos bibliogràfics

- 550 Una altra problemàtica que tenim es que els investigadors sovint han d'assumir de recursos propis despeses que en qualsevol lloc assumiria la Universitat, com per exemple despeses d'infraestructura bàsica de laboratori. Un altre exemple és el de subscripcions de recursos bibliogràfics. Actualment els investigadors del departament de química estem cofinançant una eina de cerca fonamental anomenada *SciFinder*, de la qual la Biblioteca cobreix només el 50%. No hi ha cap Universitat publica a Catalunya on els investigadors hagin de co-finançar l'accés a aquest recursos o altres de similars (vegeu avall, núm. 688).

3. Serveis tècnics de recerca

- 551 En molts àmbits, la recerca requereix equipaments tecnològics avançats, tant de petit com de gran format. Els programes de finançament estatals, com els projectes de recerca finançats pel Ministeri, permeten adquirir aparellatge menor, però no contemplen el finançament d'equipaments mitjans o grans, que es consideren responsabilitat de les universitats. Treballarem per a corregir aquesta mancança.
- 552 Els Serveis Tècnics de Recerca (STR) no acaben de funcionar o no ho fan amb la celeritat que caldria. Cal revisar-ne aquest funcionament i estudiar possibles canvis a dur a terme. Temps d'un mes i mig o més d'espera no són assumibles en la recerca actual. **Analitzarem les causes d'aquesta situació** i posar-hi remei. Si fan falta màquines, hem de fer per manera que les aconseguim o, en el seu cas, les renovem. Per això cal ser molt proactius en la cerca de finançament, com es veurà (avall, núm. 663). El nostre objectiu és que els STR tinguin independència econòmica. Tenir uns STR "arruïnats" i sense marge per a inversions limita molt el potencial de la Universitat per adquirir infraestructures singulars, sempre traslladant-se cap als investigadors. Treballarem amb els STR per a buscar vies de solució conjuntament.
- 553 La UdG és una universitat amb recerca diversa i especialitzacions molt variades, pel que la gestió de les infraestructures no és fàcil. No obstant, la UdG hauria d'oferir els recursos i eines necessàries per incentivar i facilitar una recerca excel·lent i per això cal aportar finançament estructural als STR, per poder dotar-los d'una bona infraestructura. En cas contrari, hem d'estar disposats a acceptar que progressivament perdrem competitivitat i capacitat de recerca avançada.
- 554 Els STR son un servei a la comunitat investigadora i com a tal, no es pot esperar que hi hagi un retorn net de la despesa aportada. Amb els anys la percepció és que l'adquisició d'infraestructura i el finançament per part de la UdG als STR no ha estat una prioritat, i els serveis han anat perdent equipament i no s'ha renovat amb l'aparellatge més modern. Això indirectament ha resultat en la pèrdua del coneixement tècnic associat (per exemple amb la pèrdua del microscopi electrònic de transmissió) i en la pèrdua d'usuaris en equipaments que van quedant obsolets.
- 555 Tot i que les convocatòries públiques d'infraestructures dels últims anys han estat una oportunitat per millorar aquest escenari, la UdG no ha marcat una estratègia institucional clara i planificada i ha manifestat que no pot participar activament amb el cofinançament exigít (50-60%). Això ha beneficiat principalment grups grans o amb alta activitat de transferència, que disposen dels recursos per fer front al cofinançament, però ha fet inviable l'adquisició d'equipaments de cost elevat i ús bàsicament acadèmic.
- 556 L'adquisició d'equipament serà una prioritat per la UdG perquè aquest és essencial i intrínsec per poder desenvolupar la recerca dels grups experimentals en l'àmbit de les ciències. Si el pressupost de la UdG no permet assumir el cost de determinats equipaments, la UdG facilitarà alternatives per poder donar suport a les necessitats

dels investigadors. Algunes podrien ser: (i) Buscar sinèrgies i cofinançament amb centres del territori, com l'ICRA o l'IdIBGi, que comparteixen línies i necessitats comunes; (ii) establir convenis amb universitats i instituts de recerca de Barcelona, per accedir als seus serveis en condicions similars a les d'un usuari intern. Aquesta opció, però, només és viable per a infraestructures d'ús esporàdic, ja que l'aparellatge essencial ha d'estar proper als grups de recerca. Cal alertar que una dependència excessiva de centres de fora de la UdG podria convertir aquesta en una universitat subsidiària o "satèl·lit", amb pèrdua d'autonomia i de capacitat d'atracció científica. Afrontarem aquesta problemàtica, perquè altrament els equipaments bàsics de recerca que són quantiosos no es podran reposar o adquirir i per tant la conseqüència seria que els grups hauran de reorientar la recerca, amb la pèrdua de competitivitat i talent, i la frustració que ho acompanya.

4. Pla d'adquisició i actualització d'infraestructures

- 557 La UdG necessita una planificació a mitjà termini d'infraestructures, tant de docència com de recerca, incloent-hi edificis i també equipament científic-tècnic. Com a proposta programàtica podem fer un paral·lelisme entre aquesta proposta i el pla d'infraestructures que ha anunciat la consellera de recerca, a 10 anys vista. La diferència clau és que la UdG farà la política d'infraestructures condicionada pel seu pressupost, i per tant no es poden anar fent promeses, sinó que ens hem de cenyir als recursos que disponibles.
- 558 El fet diferencial que nosaltres plantejem és la transparència, entesa cap a dins de la UdG. A la UdG hi ha hagut equips de govern dels que no sabem si tenien un pla o, si el tenien, no era conegut. Per exemple, fa temps que es comenta que es construirà un edifici al campus de Montilivi que anirà per cobrir necessitats de l'EPS. Front d'això, un pla seriós ha de partir d'una llista de prioritats fonamentada en necessitats reals comprovades sobre el terreny, sense favoritismes. El pla s'hauria de mantenir ferm en el temps, anar-se executant en la mesura que la conjuntura econòmica ho permetés. **La nostra proposta consisteix en preparar aquest pla en aquestes condicions.**
- 559 Un punt on aquesta idea és d'aplicació directa i més factible és en l'adquisició d'equipament científic. En l'actualitat, quan es publica una convocatòria de finançament del Ministerio de Ciencia, Innovacion y Universidades (MICIU), els STR convoquen a correuita els recercadors per veure qui pot tenir interès a concórrer-hi. Normalment és demana cofinançament substancial als grups, que cal trobar amb solucions "creatives", perquè no disposen de fons per a això, i sempre s'acaben executant adquisicions quan ja són actuacions gairebé d'emergència. La nostra proposta és **treballar amb antelació amb el personal tècnic dels STR** per establir una llista de prioritats i saber quants diners s'hi ha de destinar, per estar a punt quan surtin les convocatòries. Seguint amb el que s'ha dit amunt, es comunicaran de manera efectiva als grups de recerca quines son aquestes prioritats, per saber quan els toca.

560 Quins criteris de prioritització proposem? El personal tècnic dels STR hi poden contribuir molt, però entre altres coses es pot tenir en compte:

- Si pot ser un equipament d'ús transversal, tant dins de la UdG com donant serveis a indústries i empreses properes.
- El temps que fa que no es renoven equips amb funcions semblants.
- La demanda existent.
- Criteris d'ordinalitat econòmica, per exemple si un departament o institut que reclamen un determinat equipament són contribuïdors importants al pressupost general via costos indirectes de projectes, que no estiguin a la cua en la prioritització.

5. Plans renove

- 561 Hi ha maquinària vella o que no funciona. Cal analitzar com pagar la seva reparació o substitució. **Dissenyarem plans renove** per a poder-ne comprar de nova. Amortitzar aquesta maquinària en un projecte de recerca no sempre és senzill, ja que és complicat de gestionar i només es cobreix una part del cost. Cal més recolzament per part de la Universitat, suposant que després es faci un ús real d'ella maquinària en qüestió. Avaluarem l'ús i les necessitats.
- 562 Amb la idea de distingir-nos de la resta, **buscarem màquines que ens facin singulars** en el panorama universitari. Buscarem els àmbits o sectors en els quals som estratègics, per ser més punters.

G) Suport tècnic

- 563 En els àmbits de recerca experimental, aquesta es desenvolupa en laboratoris molt actius. El PDI hi assumeix principalment tasques de direcció i supervisió, ja que el temps disponible no li permet assumir el gruix de les tasques experimentals. Aquestes les desenvolupen investigadors pre-doctorals i post-doctorals, encara que aquests últims són menys presents a la UdG. A més, els laboratoris acullen estudiants que realitzen TFG o TFM, de manera que participen activament en la seva pròpia formació investigadora i la seva supervisió (i de la qual la dedicació del PDI es mesura en una quantitat ínfima de crèdits).
- 564 La naturalesa temporal i competitiva dels contractes pre-doctorals i post-doctorals genera discontinuïtats, ja que no existeix una figura de tècnic de referència estable que organitzi el laboratori i els processos experimentals. En altres institucions, aquesta funció és desenvolupada per tècnics de laboratori que donen continuïtat, organitzen els processos experimentals i asseguren la transferència del coneixement tècnic. A la UdG, els tècnics de laboratori de les facultats, almenys a la de Ciències, destinen la major part del seu temps a la preparació de pràctiques docents, i el suport a la recerca es limita gairebé exclusivament a la generació d'ordres de compra. Els grups de recerca intentem pal·liar aquesta situació contractant tècnics amb càrrec als projectes competitius, però aquests contractes són temporals i de dedicació parcial, ja que el finançament (majoritàriament de projectes del Ministeri)

no permeten una contractació estable. Això limita significativament l'efectivitat i continuïtat de la recerca.

- 565 Per tot això, **reforçarem el suport tècnic a la recerca amb la creació de figures estables de tècnics adscrits** als grups de recerca o als instituts/departaments, cosa que ha de garantir la continuïtat experimental, la transferència del coneixement i l'eficiència en la gestió dels laboratoris.

H) Limitació dels contractes pre-doctorals a tres anys

- 566 Actualment, els contractes pre-doctorals a la UdG tenen una durada de tres anys, fet que suposa una limitació significativa en el desenvolupament de projectes de recerca en biociències. Molts projectes de tesis depenen dels cicles vitals dels organismes estudiats i requereixen un temps major per completar experiments, explorar línies innovadores i assolir publicacions. El quart any de contracte representa un període clau, ja que l'investigador pre-doctoral ha consolidat la seva formació tècnica i científica, iniciant l'etapa de maduresa investigadora. En aquesta fase, pot resoldre qüestions complexes de manera més encertada i incrementar significativament la seva productivitat i aportació científica.
- 567 Històricament, els contractes pre-doctorals es concedien per quatre anys. Posteriorment, es va produir una reducció a tres anys. Amb la Llei de la Ciència de 2022 es va establir una durada màxima de quatre anys per als contractes pre-doctorals buscant assegurar la formació completa dels investigadors i la consolidació dels projectes de tesis, i els ajuts pre-doctorals del Ministeri (FPI i FPU) van tornar a implementar contractes de quatre anys. Algunes comunitats autònomes, com Madrid i Andalusia, també van adoptar aquest model de quatre anys.
- 568 A Catalunya, la Generalitat continua amb ajuts FI de tres anys, i els ajuts propis de la UdG segueixen aquest model. Això genera diferències entre investigadors pre-doctorals segons l'origen del contracte. Algunes universitats, com la UB i la UPC, han reconegut la importància del quart any i les seves beques pre-doctorals pròpies tenen una durada de quatre anys.
- 569 El nostre propòsit és que la UdG s'ha d'alinejar amb els criteris del Ministeri, tant en els ajuts propis com proposar-se complementar els ajuts concedits per la Generalitat, per garantir coherència, continuïtat i màxima eficiència en la formació i desenvolupament dels investigadors pre-doctorals.
- 570 Lligat amb això, també sobre beques, existeix actualment un límit de manera que es pugui obtenir un becari UdG per cada tres professors. Però en les beques cofinançades, modalitat E, hi ha grups que han quedat exclosos per raons que semblen discutibles. Revisarem aquesta qüestió.

I) Projectes estratègics

- 571 Garantim el nostre suport als projectes que estan en marxa, en el sentit de grans infraestructures i creació de noves oportunitats de col·laboració. Un exemple és la possible creació de grans laboratoris.

J) Campus sectorials

- 572 Actualment existeix una notable desinformació respecte de les estructures de recerca de la UdG, i l'aparença d'una certa duplicació (o triplicació) i solapament d'estructures. Potser és només un problema de comunicació interna (sobre comunicació, avall, núm. 838) i que realment no se sap què s'està fent, però una impressió àmpliament compartida és que hi ha estructures redundants. Cal fer un mapa de la recerca de la UdG que tothom tingui present i que cadascú s'hi pugui situar clarament. **Evitem duplicitats.** En aquest sentit, posarem ordre en les estructures de recerca.
- 573 En aquesta línia, cal avaluar quina és la situació dels anomenats "Campus sectorials". A la [web de la UdG](#), apareixen una sèrie de campus d'aquesta mena (amb un total de 10), en un estat pràcticament d'abandonament, sense una explicació general de què són. A la secció sobre l'estructura de la UdG, apareixen al final de tot, fins i tot després de les anomenades "Altres Estructures". És només quan s'accedeix a algun d'aquests campus (p. ex. el de l'aigua) que es desplega un menú amb informació al respecte. Salta a la vista que ningú s'ha ocupat de vertebrar aquesta informació adequadament. Falta una explicació abstracta, general, de què es persegueix amb aquesta estructura. Un cop dins, apareix un enllaç a un document PDF del Vicerectorat de Planificació, Innovació i Empresa (un vicerectorat actualment no existent). Es tracta d'un document sense data, titulat "Programa de Campus Sectorials. Context i Plantejament". Aquest vicerectorat no només no existeix a dia d'avui, sinó que cap vicerectorat porta en el seu nom aquests àmbits, que en principi sembla que haurien de correspondre al VR de projectes estratègics que concorre a aquestes eleccions). Per tant, com a mínim, cal informar adequadament sobre què són aquests campus, és clar, si es decideix de mantenir-los.
- 574 La confusió de la informació i la seva manca d'actualització ja suggereixen que aquests Campus són del tot menys prioritaris en el context actual de la UdG, de fet s'han convertit en una mena de zombis que vagaregen sense cap rumb clar. La idea no era pas dolenta: els campus podrien haver estat el lloc de trobada entre la universitat i l'empresa. Ens preguntarem fins a quin punt ho han estat. Els campus es caracteritzen, segons el citat document, per la seva "focalització temàtica" i pel seu "plantejament *market driven*". En el document s'explica que el model tradicional ha estat *tech-push* i que cal passar a un model *market-pull*, etc. Ara bé, com s'està veient, el document conté abundant verborrea managerial procedent dels programes del Govern català en la matèria, però el fet és que el finançament que aquests Campus varen tenir en el passat han desaparegut. Actualment els campus sectorials no reben finançament específic o exclusiu. Aquesta situació no és nova, sinó que es pateix la manca de finançament des de 2013, és a dir, els campus han llanguit

durant molts anys sense recursos específics. Ja que no hi ha finançament extern per a seguir-los impulsant, avaluarem si no han passat a esdevenir una càrrega per a la universitat. Si no són realment estratègics, per què mantenir-los? Analitzarem la seva massa crítica, el seu volum i projecció internacional, amb l'objectiu de determinar si convé salvar tots els campus o només una part dels mateixos. **Aprofitarem millor els recursos.** No té sentit mantenir estructures que han perdut el finançament que se'ls va prometre. No podem permetre'ns tenir més dinamitzadors que dinamitzats.

- 575 Aquest estudi sobre la conveniència o no de mantenir els campus sectorials s'ha de dur a terme amb la participació dels diferents campus. El que cal és escatir si cal la closca o estructura del campus com a tal per a seguir fent la recerca que es podria, tal vegada, fer d'una altra manera. Si és així, i es conclou que la recerca que fan els campus la poden dur a terme els grups, **haurien de ser els grups els que rebessin els recursos corresponents.** Si en canvi es defensa que cal continuar amb aquestes estructures, cal donar bons arguments. La idea no la considerem dolenta, però els Campus no es poden deixar abandonats a la seva sort. Si els mantenim, han de ser punts de trobada entre la Universitat (diferents grups) i el sector privat. Analitzarem objectivament la situació actual i veurem si podem treure'ls del pou on es troben actualment.
- 576 En aquest sentit analitzarem la situació de la Fundació Regió del Coneixement. En el moment de tancar aquest programa s'està treballant en la signatura d'un nou acord amb partners institucionals (Diputació, Ajuntament, Cambra de Comerç). Revisarem com ha funcionat l'acord anterior i analitzarem aquesta col·laboració amb les institucions en el context del que s'ha comentat més amunt. L'existència de diverses capes i estructures genera confusió i estudiarem com simplificar-ho o, almenys, millorar-ne la comunicació i difusió. La nostra posició és que els Campus s'han posat a servei de la Fundació esmentada, no al revés. Això és un error. Si els Campus es mantenen han de tenir una direcció forta i no quedar a l'empара d'una entitat externa, per molt que hi hagi partners institucionals.
- 577 Recentment (juny de 2025) ha tingut lloc l'obertura de la crida per a impulsar accions, que portarà la dita Fundació ("Crida Regió del Coneixement"). Aquesta [crida](#) ha potenciat línies de recerca concreta i hi ha recercadors de la UdG que s'han sentit deixats de banda. Cap evitar l'opacitat en el procés i que aquest tingui lloc d'esquenes a la universitat, ja que aquesta opacitat pot desembocar en clientelisme. **Revisarem com s'ha dut a terme aquest procés i donar-hi més transparència.**

K) Comunicació de la ciència

- 578 **Impulsarem la comunicació inclusiva de la ciència.** La comunicació Inclusiva de la ciència és un procés dialògic i democràtic que busca superar la bretxa entre el coneixement científic ("acadèmic") i el coneixement experiencial (de la ciutadania). No és una comunicació unidireccional (de l'expert al lleic), sinó una creació col·lectiva de significat on totes les veus són vàlides i necessàries. No es valora el que diu una persona per la seva posició social o de poder, sinó per la solidesa dels seus

arguments. Tradicionalment, la ciència s'ha comunicat en un llenguatge especialitzat que exclouïa els que no eren de la disciplina. La comunicació inclusiva cerca activament eliminar barreres de gènere, culturals, d'origen socioeconòmic, o educatives. L'objectiu últim no és només informar, sinó empoderar la comunitat perquè utilitzi el coneixement científic per millorar la seva realitat i prendre decisions més fonamentades. Així doncs, hem de crear espais i dinàmiques on es produeixi aquest intercanvi dialògic, com per exemple amb tertúlies dialògiques científiques, amb investigació científica amb i per a la comunitat o amb esdeveniments híbrids.

579 En resum, el nostre compromís és liderar una universitat que no només genera coneixement en una torre d'ivori, sinó que aprèn de la saviesa dels carrers. Una universitat on un catedràtic i un ciutadà corrent puguin seure a dialogar com a iguals per, junts, trobar solucions als grans desafiaments del nostre temps. **Farem de la nostra universitat un far de democràcia.**

580 Per a poder desenvolupar una universitat dialògica, amb una ciència que escolta, i un coneixement que transforma, proposem els eixos següents:

1. Eix 1: Governança Dialògica i Participació Inclusiva

1.1. Crear el Consell Social Dialògic

581 Reformarem o potenciarem el Consell Social existent perquè no estigui compost només per personalitats, sinó també per representants d'associacions veïnals, col·lectius socials, sindicats i estudiants de fora de la universitat. Seria un espai de diàleg igualitari perquè les necessitats socials entrin directament a l'agenda universitària.

1.2. Implementarem les Assemblees Obertes per Facultat

582 Crearem fòrums trimestrals on PDI, PTGAS, estudiants i professionals externs relacionats amb aquesta disciplina discuteixen sobre els reptes de futur de l'àrea i com s'ha d'orientar la docència i la investigació.

2. Eix 2: Docència i Aprenentatge amb Metodologia Comunicativa

2.1. Introduïrem les Tertúlies Dialògiques Científiques a les aules.

583 Crearem un programa de formació per al PDI en aquesta metodologia i en fomentarem l'ús com a activitat curricular en assignatures de totes les titulacions. Promourem tertúlies interdisciplinars.

2.2. Proposta: Fomentar els Projectes d'Aprenentatge-Servei (ApS) Dialògics

- 584 Vincularem assignatures ordinàries i TFG/TFM a projectes reals demandats per la comunitat (ajuntaments, ONG, centres educatius), on el coneixement es co-creï amb els destinataris.

3. Eix 3: Comunicació i Transferència Bidireccional

3.1. Transformarem la Unitat de Cultura Científica en una Oficina de Diàleg Ciència-Societat

- 585 La seva missió no seria només "explicar la ciència", sinó "facilitar el diàleg". Organitzaria cafès científics, panells ciutadans per prioritzar línies de recerca i produiria materials en formats i llenguatges diversos (còmic, podcast, tallers pràctics).

3.2. Desenvoluparem una plataforma digital col·laborativa

- 586 Es tracta d'una on la ciutadania pugui plantejar problemes o desafiaments ("Com podem reduir el malbaratament alimentari a les llars?") i el PDI pugui trobar col·laboradors i idees per a nous projectes.

L) Publicació en obert

The real reward is to write a paper that lots of people read.
John Martinis (Premi Nobel de Física, 2025)

- 587 La recerca no només s'ha de produir, sinó que s'ha de publicar. Malauradament, bona part de les persones que fan recerca no saben com publicar-la, o quina és la millor estratègia a aquest respecte. **Donarem suport a la recerca també en matèria de publicació.** La publicació no només permet divulgar el fruit de l'esforç intel·lectual previ, sinó que permet també engrescar altres persones en aquesta tasca inacabable que és la recerca. Ho deia un dels guardonats fa pocs dies amb el premi Nobel de Física en una entrevista ([Nature](#), 7.10.2025).
- 588 En connexió amb l'anterior, **potenciarem la publicació en obert**, d'acord amb el nou paradigma de la ciència oberta (avall, núm. 872). En aquest sentit, cal analitzar quina part de la recerca de la UdG encara no es publica en obert i per què. Segonament, cal augmentar el percentatge de la recerca publicada en obert. En aquest sentit, cal oferir formació i assessorament, amb cursos i ajuda personalitzada. També cal que els nostres recercadors i recercadores publiquin en els repositoris d'ús comú en els respectius àmbits, analitzarem els costos i potenciarem la subscripció institucional als mateixos. Un clar exemple, en l'àmbit de les ciències socials, és [SSRN](#), on milers d'autors de tot el món penen les versions prèvies (preprints) dels seus treballs, cosa que els dona molta més difusió i impacte.
- 589 Actualment se sol fer molta gala de la ciència oberta i en determinats àmbits (sobretot als experimentals) es fan servir molt els repositoris. Els recercadors hi

posen les dades crues de tot el que fan perquè es puguin reutilitzar. Tot i que els projectes del MICIU ens hi obliguen, el fet és que poca gent ho fa. Un dels motius és que la UdG disposa d'eines per a fer-ho. Tenim un sistema de repositori institucional (CORA RDR) que la Biblioteca gestiona però ens falten eines digitals per generar aquestes dades (hardware i software). Ara mateix funcionem amb el model del s XIX, llibreta de paper, quan als centres de recerca punters es va amb llibreta digital fa temps. En aquest sentit, proposem com a proposta tangible i concreta una **convocatòria per facilitar l'adopció d'aquestes tecnologies**. Pot ser el pas de llibreta electrònica a digital, i en cada disciplina veurem quina opció és la més adequada, d'acord amb els recercadors de l'àmbit. Als Serveis Tècnics de Recerca també els donarem una actualització de com es tracten i desen les dades també.

M) Transferència

- 590 A la UdG coexisteixen centres amb Idiosincràsies molt diferents. Comparativament parlant, per exemple, l'EPS està molt més centrada en la transferència que altres centres amb titulacions d'una altra naturalesa, com la Facultat de Lletres. Hi ha facultats on es dona més importància a la recerca que a la transferència (com el cas de la Facultat de Ciències). Això ens porta a una situació de necessari equilibri. Cal ajudar els uns i els altres. No podem ser una universitat de transferència si no fem recerca, però no és suficient fer recerca si no transferim. La docència sola tampoc no és suficient. Hem de potenciar la transferència allà on encara no s'està explotant aquesta vessant suficientment.
- 591 Sempre s'ha dit que la UdG és una universitat "territorial". Nogensmenys, la UdG pot fer, i ha de fer, molt més en termes de col·laboració amb el territori. La transferència és una peça clau en aquesta relació, que ha de ser d'anada i tornada, bilateral o bidireccional. Les empreses, administracions, etc., han de saber què fa la universitat, de manera que els nostres resultats de recerca es transfereixin també, d'una manera natural. Però la territorialitat tampoc no pot limitar-nos. Cal tenir amplitud de mires i escanejar l'horitzó per a poder transcendir el nostre àmbit territorial immediat. **No podem limitar-nos a ser una Universitat "a" Girona, sinó que hem de passar a ser veritablement la Universitat "de" Girona.**
- 592 Cal donar suport a la transferència. No pot ser que la UdG cobri un cànon i que si després els recercadors necessiten un suport se l'hagin de pagar ells mateixos a càrrec de la mateixa transferència.

N) Divulgació

- 593 La transferència és diferent de la divulgació. Per divulgació entenem la difusió entre el gran públic de la recerca que fem. Actualment, és el mateix PDI que fa la recerca el que hi dona difusió en les seves xarxes privades i plataformes no supervisades per la institució. Aquesta presència ho és també de la institució, de manera que sembla recomanable alguna supervisió. Però no es tracta de controlar, sinó de donar-hi suport. Sovint, el PDI no sap com donar "publicitat" al seu output o resultat

de recerca. El servei de comunicació ha d'estar per a això també. Al mateix temps, convé evitar l'ús partidista i la politització de la divulgació de la recerca. Resulta summament inadequat que la UdG divulgui la recerca d'una persona precisament quan està en període de precampanya electoral, per exemple, en detriment de la resta de precandidats. Els criteris amb els quals es potencia la presència o difusió d'una recerca als mitjans han de ser públics i transparents.

O) Propietat intel·lectual

- 594 La propietat intel·lectual té a veure amb qui és el titular d'una obra. Les seves implicacions a la universitat són moltes. Aquí n'interessen dues. La primera d'elles són les violacions dels drets de propietat intel·lectual per part del personal de la UdG. Curiosament, el professorat universitari hauria de ser especialment curós a aquest respecte, ja que lògicament és autor d'obres d'aquest tipus, i per tant s'hauria de regir per la regla "no facis als altres el que no vols que te facin a tu". No obstant això, acostuma a passar que el PDI és qui precisament comet aquestes vulneracions. Hi ha exemples famosos, com el de les sancions contra algunes universitats per haver penjat materials sense llicència en els campus, convenientment denunciats per policia que es feia passar per estudiants. Quants casos de vulneracions hi ha a la UdG? Per què ningú no revisa què es penja a les assignatures? **Cal establir un protocol perquè quedi clara la responsabilitat de cadascun.**
- 595 La segona implicació té a veure amb un altre tipus de vulneració. Estranyament, la UdG paga factures d'**empreses de copisteria situades fora del campus**. Com és possible, això? Quins encàrrecs es fan en aquestes empreses, que no es poden dur a terme en les copisteries dels campus? No existeix cap mena de control, tot i que és evident que aquestes maniobres es fan per a dur a empreses que vulnereu la llei encàrrecs que els concessionaris de la UdG no volen dur a terme. Aquests encàrrecs es fan amb secretisme, i donen lloc a fotocòpies o material escanejat que no es comparteix amb altres persones, per la qual cosa suposa un ús irregular de diner públic. Aquest tipus de pràctiques s'han de detectar i posar-hi fi. El professorat que ha encarregat aquestes fotocòpies ha de donar explicacions i la UdG ha de reclamar el cost econòmic corresponent en cas que no s'obtinguin.

P) Entitats integrades

1. Institut de Ciències de l'Educació

- 596 Segons els Estatuts (art. 159.2), l'ICE és una "estructura integrada" a la UdG. Per al seu bon funcionament, l'ICE no ha de sentir-se amenaçat. L'ICE és una senya d'identitat a la UdG, amb una llarga trajectòria, que cal potenciar. Això no vol dir que tot hagi de seguir igual. És més: **moltes coses han de canviar**. Concretament, partim de la base que el Pla Bolonya no ha funcionat adequadament. Per tant, s'ha de repensar, i en aquest sentit pensem que l'ICE hi té molt a dir.

- 597 A part d'això, molts cursos de l'ICE es repeteixen any rere any. Això és potser explicable en el cas de cursos adreçats, per exemple, al personal de nova incorporació, o sobre aspectes que calgui refrescar cada any, però no hauria de ser la tònica general. Una part del PDI té la percepció que el grau d'innovació en els cursos és més aviat escàs. **Cal que l'ICE sigui més disruptiu.**
- 598 Sovint el PDI va als cursos perquè és necessari per obtenir quinquennis docents i acreditacions. Per tant, el professorat és en bona part una mena de públic captiu, que no té més remei que empassar-se els cursos. El cost que es paga per això és molt gran, ja que lògicament el temps que es passa en un curs s'està faltant al laboratori, la biblioteca o davant de la pantalla de l'ordinador, etc. Però costa trobar cursos que engresquin, i això en un moment d'eclosió de la IA, i de totes les temàtiques que aquesta arrossega, realment resulta poc comprensible. **L'ICE ha de tenir un paper més actiu i innovar més.**
- 599 Amb la fusió o absorció amb el Servei de Llengües Modernes (SLM) ens podem preguntar també sobre aquest. Quants cursos s'ofereixen? Quants estudiants té? Pensem que **cal repensar aquest servei** especialment després d'aquesta operació. Proposem que es potenciïn els cursos híbrids o en línia, que s'afegeixin activitats d'intercanvi cultural (trobades, cafès monogràfics sobre països, etc.), i també volem potenciar la visibilitat i projecció del servei, o donar-li un protagonisme més enllà de l'ensenyament d'idiomes, de manera que es connecti amb la docència i la recerca.

2. Càtedres

- 600 L'altre tipus d'estructures integrades a la UdG, segons els Estatuts, són les càtedres. En la actualitat la UdG té més de 50 Càtedres. Les càtedres neixen de l'aliança entre la Universitat de Girona i una institució, associació o empresa per estudiar i difondre una temàtica concreta, i tenen en principi la finalitat de divulgar. Generen publicacions i promouen nombroses activitats arreu del territori, afavorint així la dinamització cultural i científica dels territoris implicats. Cada càtedra "li costa" anualment a la UdG 4.000 €, una part dels quals es finança amb una aportació de la Diputació per import de 100.000 €. Això significa que la Diputació permet cobrir uns 1.923 € per càtedra, i que la resta (2.076 € aprox.) els paga la UdG de la seva butxaca.
- 601 En aquestes condicions, no pot sorprendre que fins ara hi hagi hagut una mena de barra lliure de càtedres. En els darrers 8 anys, segons l'informe del Rector, s'han creat 24 càtedres (!). L'any 2024, totes aquestes Càtedres han generat 27 activitats, fet que suggereix que el 50% de les Càtedres sí que van fer activitats, i l'altre 50% no en van fer cap (!). L'any 2023 van ser un total de 17 activitats, es a dir, un 30% de les Càtedres van fer activitats, i el 70% no van fer activitats (!!). Per què no totes les Càtedres programen activitats? Encara que s'hagi reduït el percentatge, com és possible que només la meitat de les càtedres tinguin alguna activitat? Quin és el cost per la UdG el cofinançament d'aquestes Càtedres? Quin són els *inputs* econòmics d'aquestes Càtedres a la UdG? Aquest estudi s'ha de fer, i si ja s'ha fet, se n'han d'extreure conclusions i vies d'actuació. Realment les Càtedres són una dinamització cultural i científica dels territoris implicats, tal i com s'indica en la pàgina web de la UdG? Per

descomptat, no eliminarem les càtedres, però sí que **proposen un nou plantejament**. Ens hem de preguntar si les càtedres són el millor lloc per fer recerca, i la resposta és segurament que no, tal com es deriva dels nostres Estatuts i la LOSU. Les càtedres no han de fer recerca, sinó transferir els resultats de la recerca. Per això, farem que les directores i directors de les Càtedres treballin més per la dinamització cultural i científica, amb la programació de més activitats en les contrades gironines. La recerca s'ha de portar a les estructures que existeixen per a això. Si hi ha reglaments de càtedres que no estan alineats amb la normativa superior, els revisarem.

- 602 Cal assegurar que les càtedres no depengui només, o excessivament, d'una única persona que, si plega o acaba marxant, deixa la càtedra abandonada a la seva sort. Revisarem la normativa per a incloure-hi instruments i mesures que garanteixin aquesta supervivència.
- 603 Actualment, la gestió de les càtedres cau com una autèntica bomba sobre el PTGAS al que se li encarrega, en el sentit que s'afegeix a tota la seva, ja abundant, càrrega de feina preexistent. Naturalment i comprensible, el PTGAS no vol que els toqui gestionar una càtedra, que amenaça amb fer-los descarrilar tota la resta de la feina. Fins i tot una càtedra petita pot donar un volum considerable de feina, i per això és imprescindible que les càtedres arribin a la UdG amb el finançament suficient. La UdG no té perquè gestionar un nombre de càtedres tan grans que en realitat no tenen activitat; la UdG no pot ser un cementiri ple de càtedres zombi, especialment en una època en què les càtedres estan sota sospita. Hem de reconèixer que, per mida, la UdG hi ha coses que no pot fer, i que s'ha de prioritzar. Per això, **crearem una Oficina de Càtedres**, que gestioni la facturació i demés aspectes de les càtedres. A aquestes, se'ls demanarà que vinguin ja amb una proposta de finançament suficient. Les que no el tinguin en l'actualitat, l'hauran d'incrementar. Les que no tinguin activitat, les tancarem.

VI. ESTUDIANTS

A) Una universitat per a les i els estudiants

*No es que dejara de creer en la promesa pedagógica, sino que esta no aportaba nada en un mundo orientado hacia el mercado.
La universidad era un edificio muerto con principios muertos.
(Lola Olufemi, 2025)*

- 604 Malgrat que aquest programa està fet també per a l'estudiantat, és ben probable que la majoria no l'arribi a conèixer. De fet, el més segur és que molts i moltes estudiants ni se n'assabentin, que hi ha eleccions, o si se n'assabenten, que no sàpiguin què es vota, ni per què aquestes eleccions són importants per a ells i elles. Per a algú que ha estat estudiant fa molts anys a la UdG, és molt trist comprovar com les coses pràcticament no han canviat. Hi ha, en efecte, una distància enorme entre el govern de la universitat i les persones a les que, de fet, l'acció del dit govern va adreçada.

No cal insistir en què aquesta situació no és satisfactòria per a ningú. No interessa al govern (rectorat), perquè se'n desconeix l'actuació; i no interessa a l'estudiantat, perquè l'allunya de la institució a la que pertany. Immers en la voràgine dels seus estudis, l'estudiantat roman racionalment aliè a uns processos electorals que els resulten indiferents perquè, cal reconèixer-ho, el que es fa tampoc els té prou en compte. No té sentit fer universitat d'esquenes a l'estudiantat. La seva participació a la vida i al govern universitaris és fonamental, i també ho és en aquestes eleccions. Per això, és fonamental implicar-los en les eleccions que els afecten, no sols pensant en aquestes, sinó en les futures. **Cal engrescar-los-hi.**

- 605 Naturalment, l'estudiantat no té una enemiga cap a les eleccions perquè sí. Aquesta apatia és coherent amb un ambient que els resulta majoritàriament estrany. En moltes universitats, l'estudiantat hi troba condicions de treball poc favorables. Víctimes del menyspreu dels ensenyants, incapaços de trobar-hi punts de referència col·lectius en les universitats de masses, oscil·len entre les conductes que van de l'apatia a l'hiperindividualisme (Galland, 1995). L'estudiantat percep que el seu pas per la UdG dista molt de ser satisfactori, i les seves demandes tampoc són tingudes en compte. No volem fer ara una llista de retrets, però alguna cosa falla. L'estudiantat està de pas, no té obligació de comprometre's amb el govern de la UdG, i quan ho fa, **no se'l té prou en compte. Això ho corregirem.**
- 606 Aquesta distància mental enorme que separa el rectorat de l'estudiantat queda mitigada, en alguna manera, per la tasca que fan els representants d'aquests últims. La representació dels estudiants ha de rebre el suport que necessita, ja que, en definitiva, es tracta de persones que estan sacrificant el seu temps i, potser, la seva progressió en els estudis, per a ajudar-ne d'altres. Amb independència de la configuració dels òrgans conforme a la llei i els Estatuts, és clau per al bon funcionament de la universitat i, en definitiva, per a l'educació de l'estudiantat, que aquests puguin participar en condicions en aquella vida i en aquell govern. Per això, **el treball del rectorat amb els i les estudiants ha de ser continu i directe.**
- 607 Per aquesta raó, proposem una nova manera de funcionar a la UdG. Bo i mantenint la formalitat de les reunions i acords dels òrgans corresponents, ens proposem d'**iniciar un treball col·laboratiu, més assembleari.** En aquest nou plantejament, el rector no és simplement una autoritat o un càrrec, sinó una persona més que escolta, debat, contraposa, aprèn, rectifica, negocia i acorda. Les propostes que el rector porti als òrgans de govern corresponents seran fruit d'aquest treball de co-creació i co-construcció. La nostra proposta consisteix en governar la universitat no com s'ha fet sempre, "de dalt a baix", sinó al revés. Les decisions, l'impuls, la iniciativa, ha de venir sempre de baix. Per això, ens proposem d'assistir a les reunions del Consell dels estudiants com una persona més, a tall d'oient si es vol. A més, **crearem un consell de delegats i delegades**, on estaran presents tots ells i elles, de totes les carreres, i que s'anirà reunint de manera periòdica. El rector i la vicerectora d'estudiant assistiran de manera regular a les seves sessions, com un òrgan més.

- 608 Això es complementarà amb el bloqueig en el calendari setmanal d'una **franja horària de la vicerectora d'estudiantat**, per a atendre les consultes i demandes estudiantils.
- 609 Lògicament, aquest plantejament pot topar amb alguna resistència o reticència. Algú potser dirà que l'estudiantat no ha de tenir aquest paper, ja que en definitiva ve a estudiar, i en cert sentit és un passavolant, que en algun moment, en la gran majoria dels casos, acaba deixant la universitat (com no sigui que s'hi incorpori com a treballador). A més, hom podria afegir que l'estudiantat no està informat, i que sense saber "de què va" realment tot això de la universitat, és millor seguir com estem. Aquest continuisme seria un gran error. La universitat en si és una institució que ja té moltes limitacions, i per tant ha de mirar de transcendir-les amb idees creatives i imaginatives. A la UdG hi ha una quantitat immensa de talent desaprofitat, que és el del nostre estudiantat. Com si la universitat visqués en el millor dels mons possibles, ens permetem, com se sol dir, "anar de sobrats", i menystenim sistemàticament la contribució decisiva que el nostre estudiantat pot fer a la institució i a la societat. **Nosaltres canalitzarem el talent estudiantil perquè s'incorpori en la vida universitària a tots els nivells possibles.** Que la llei configuri una universitat elitista no vol dir que no puguem tenir-nos en compte d'una altra manera i així impulsar un canvi en el sistema mateix.
- 610 Però al mateix temps, això s'ha de fer anant de bracet amb l'estudiantat. Aquest s'ha de sentir escoltat i valorat. Per això, crearem una **unitat de dinamització de l'estudiant**. Aquesta unitat serà exclusiva amb aquest propòsit. Per exemple, ha d'assistir l'estudiantat amb l'adquisició de material, o l'organització d'activitats. Eliminarem els obstacles que actualment es troben.

B) Fons d'ajuts econòmics

- 611 Serveix de ben poca cosa que l'estudiantat passi 4 o 6 anys o més a la UdG si després la institució no es preocupa de la inserció laboral dels seus graduats i graduades. La inserció laboral no només és important, sinó que ha de ser prioritària. Per això, crearem un fons d'ajuts econòmics adreçats a les empreses que contractin graduats o graduades de la UdG (de grau o de màster). Concretament, **del cost del primer any de contracte, la UdG n'assumirà un 10%**. Estudiarem la fórmula jurídica millor per a articular-ho en el període de sis anys de durada del mandat rectoral, amb l'objectiu d'augmentar la dita inserció laboral.
- 612 També ens proposem d'incrementar les **ajudes a la mobilitat**, perquè l'estudiantat sense recursos pugui accedir a aquesta possibilitat.

C) Una Universitat més humana

El aula no era un refugio, ni siquiera era ya un lugar donde explorar la relación entre pensamiento y acción. Era tan solo otro nivel de métrica o un ejercicio de vigilancia.
(Lola Olufemi, 2025)

- 613 Molts de nosaltres hem sentit a dir sovint que com que la UdG és una universitat “petita”, els membres que en formem part no som senzillament un número, sinó que som persones amb noms i cognoms. Això no és només quelcom que es diu, sinó una realitat. Per posar un exemple: un deganat demana a un professor, gairebé com un favor, si pot fer seguiment d'un estudiant amb necessitats especials que havia hagut de deixar la carrera per una malaltia molt greu, i ara s'hi volia tornar a matricular per acabar-la. Aquest estudiant va trigar 10 anys en acabar la carrera, i després fins i tot ha fet un Màster. No cal donar més dades, d'aquest cas real protagonitzat per un membre de la nostra candidatura. Molts de nosaltres, membres del PDI, al llarg d'aquests anys hem participat i intermediat en molts moments, sovint al marge del que dictava la normativa, per tal que algun estudiant amb dificultats no acabi llençant la tovallola. Aquesta mena de relació entre el professorat i l'estudiantat és quelcom preciós, que cal protegir i potenciar. Els estudiants que se senten efectivament ajudats desenvolupen un vincle molt més fort amb la institució, un vincle que pot durar tota la vida, i que es veu, per exemple, quan anys després l'estudiant en qüestió recontacta el seu professorat per a demanar-li un consell professional o similar. Aquest cas, que pot semblar anecdòtic, és a la vegada també molt il·lustratiu del que vol dir una Universitat propera i humana i del que és la nostra realitat. Aquest, que ha estat un dels principals estendards de la UdG, al nostre entendre ho ha de seguir essent, i fins i tot amb més força, perquè ens defineix i ens diferencia de les altres Universitats properes. Però aquest model, humà i proper, està essent posat en risc per la saturació de feines del PDI. Cal reservar un espai per a la relació humana, que és el més valuós que podem aspirar a tenir.

D) Reducció de tràmits

- 614 Cal utilitzar les noves tecnologies per a **reduir els tràmits que l'estudiantat ha de fer**. A aquest respecte, és possible utilitzar blockchain, per exemple, per a agilitzar els programes d'intercanvi (avall, núm. 710).

E) De la universitat a la multiversitat

- 615 La UdG ha de ser més propera i accessible, cal una educació sense barreres i respectuosa amb la diversitat. Part del nostre estudiantat necessita adaptacions, i totes les persones que el componen tenen dret a l'educació, i al lliure desenvolupament de la seva personalitat, amb respecte a les seves diferències i singularitats (vegeu avall, núm. 805 i ss.).

F) Millora de la capacitat d'estudi

- 616 La universitat (no només la UdG, és clar) demana als estudiants que estudiïn, però pressuposa que ho saben fer i el cert es que ningú no els ho explica. Cal ensenyar-los tècniques i mètodes d'estudi, gestió del temps, i tenir cura del seu benestar i salut mental (sobre això darrer, veure el núm. 627 avall). Segons un estudi recent, en què

es diu que han participat “experts de la UdG”, [un 11,2% dels adolescents espanyols afirma sentir-se molt o força infeliç](#). Potser més important que això, el 38,8% dels enquestats ha experimentat solitud amb regularitat en l'últim any. Per tant, és fonamental gestionar aquesta situació i evitar que l'estudiantat se senti sol. Cal potenciar el sentiment de comunitat. Amb aquesta finalitat, **cal impulsar i dinamitzar la vida universitària**.

G) Millora de la vida universitària

- 617 Ja s'ha dit que sovint l'estudiantat universitari es troba perdut i no sap què se n'espera. Té una percepció de la universitat com a individualista. Per a l'estudiantat, la universitat és sinònim de manca de vida col·lectiva, malgrat que tampoc és el que hi ve a buscar (Galland, 1995). Aquesta manca de vida col·lectiva té lloc possiblement perquè la vida de l'estudiantat té lloc en un altre lloc. Això suposa que la universitat està lluny dels seus propis estudiants, en cert sentit. Aquest és un aspecte que cal corregir. El que uneix als estudiants, el que aquests tenen en comú, és el fet que tots ells estudien. A partir d'aquí, **potenciarem el que comparteixen per a fer augmentar l'esperit de comunitat**.
- 618 El que s'espera dels docents de la UdG es que fem una docència i una recerca d'excel·lència, igual o millor que la resta de universitats mundials. Però realment fem una docència d'excel·lència? Les notícies de l'absentisme dels estudiants universitaris catalans suggereix que no és així. Els estudiants han de conèixer el grau d'exigència acadèmica de cada assignatura, el que donarà el docent i el que han de donar ells, que serà exigít pel docent. **No es pot saturar a l'estudiant** de treballs a realitzar i d'un numero elevat d'avaluacions al llarg d'una assignatura. Els estudiants han de tenir temps per estudiar, comprendre i assimilar el coneixement i les habilitats professionals. Els horaris de les classes presencials no han de ser maratonians, seria òptim que en la majoria dels dies no es perllonguessin més enllà de les 17:00h. Els estudiants dels primers cursos de les titulacions són els menys adaptats a la vida universitària, i són els que més ajuda docent necessiten. Els docents han d'acompanyar a aquests estudiants en el seu procés d'aprenentatge.
- 619 La neurociència demostra que entre els 18 i 25 anys d'edat, el grau de maduració cerebral és progressiu, però que el jovent encara no ha assolit la maduració completa del seu sistema nerviós. Aquesta maduració s'assoleix entre els 30 i 35 anys d'edat, segons la persona. Des d'aquesta perspectiva, el personal de la UdG ha d'entendre que tracta tot sovint amb persones que encara s'estan desenvolupant, també mentalment. Per tant, és normal que l'estudiantat no tingui una visió prou crítica del coneixement que està aprenent ni de les habilitats professionals que els permetran desenvolupar la professió escollida. Això contrasta amb l'èmfasi, gairebé obsessiu, en la idea que l'estudiantat ha de tenir pensament crític. Paradoxalment, mai hem estat crítics amb aquesta idea, perquè la universitat, tot sovint, no predica amb l'exemple. Els mateixos que en teoria estan demanant pensament crític són els que repeteixen els mateixos plantejaments, inèrcies i complaença amb allò preestablert, que arrossegueu dinàmiques del passat (“estàtiques”, n'hauríem de dir) i que es resisteixen a canviar. La manca de pensament crític no és un problema del jovent ni de l'estudiant, sinó de la

universitat mateixa. **La universitat s'ha d'aplicar la seva pròpia medicina i ser crítica amb si mateixa.** Un plantejament d'autocrítica per part de la universitat crearà un clima o ambient més propens perquè l'estudiantat sigui crític. La UdG no pot exigir el que ella mateixa no fa: no podem ser hipòcrites.

- 620 De vegades se senten crítiques contra l'estudiantat perquè sembla que vegi la part acadèmica de la universitat com una mera superació d'assignatures, i no com l'oportunitat de major coneixement i realització personal. Amb tot, hem de tenir presents que l'estudiantat respon al que se li ofereix, com fem totes les persones. Si la universitat no crea oportunitats o possibilitats de de major coneixement i realització personal, és el més lògic i natural que l'estudiantat tampoc no les percebi. **La UdG ha de crear aquestes oportunitats de creixement, expansió i desenvolupament** personal, cultural i intel·lectual, més enllà del que és l'estricta superació del currículum formatiu.
- 621 Incentivarem la participació política de l'estudiantat als diversos processos de governança i electorals. D'acord amb l'estudiantat, promourem la seva implicació en els processos de decisió. Pensem que no és suficient amb comprar uns quants pòsters enrotllables (*roll-ups*), sinó que cal desplegar una política activa i continuada, no només amb el Consell d'estudiants, sinó amb el col·lectiu estudiantil en general. El VR d'estudiantat i alumni ho treballarà conjuntament amb el Consell d'estudiants.

H) Benestar emocional i salut mental

- 622 L'estudiantat passa uns quatre anys a les nostres aules. Aules que sovint resulten incòmodes, mal climatitzades, i amb una connexió deficient. **Farem una diagnosi sobre el confort a les nostres instal·lacions.** L'estudiantat passa tot aquest temps assegut en cadires que han de ser confortables, i els espais han de ser amigables. Farem una diagnosi del mobiliari per a anar-lo renovant i millorant. En moltes universitats hi ha espais de trobada i relax, amb sofàs, taules i similars, on l'estudiantat es pot reunir i treballar de manera distesa: no cal anar sempre a la Biblioteca o a l'aula d'estudi. Potenciarem aquesta mena d'espais. Treballarem per a millorar l'eficiència energètica i la sostenibilitat (sobre aquesta, vegeu avall, núm. 993). Treballarem per a aprofitar millor els recursos de la casa.
- 623 L'estudiantat ha de trobar en els bars i cafeteries un lloc de descans i de recuperació. Els menús han de ser assequibles però també tenir uns mínims de qualitat. Revisarem l'oferta actual prèvia anàlisi dels plecs de condicions existents. **Reduirem els preus i millorarem el servei de les cafeteries.**
- 624 **Aprofitarem les eines d'avaluació del benestar** que en part ja han estat desenvolupades per la UdG. Per exemple, el grup ERIDIQV ha desenvolupat una plataforma en línia que permet aquesta avaluació en relació amb infants i adolescents.
- 625 Sovint les instal·lacions no funcionen adequadament. Revisarem el procediment de notificació d'incidències per a detectar àgilment quan, per exemple, una font o un

lavabo deixar de funcionar. Controlarem els temps des que es comunica la incidència fins que se soluciona. **Agilitzarem la correcció dels problemes d'instal·lacions.**

- 626 A més de l'anterior, **a l'estudiant cal escoltar-lo i ajudar-lo**, sense paternalismes però amb atenció; ha de tenir la confiança per a poder exposar els seus problemes i que sàpiga que una persona amiga els rebrà i ajudarà. El personal de la UdG ha de tenir un protocol per a adreçar-se a l'estudiantat, i saber captar els senyals qual les coses no van bé. Si una estudiant té un problema que no s'atreveix a explicar, o fins i tot del que no n'és conscient, el personal de la UdG l'ha de poder identificar i mirar d'adoptar els passos escaients per a ajudar. Crearem un protocol en aquest sentit.
- 627 El benestar de l'estudiantat és el primer. Per això hem de prestar atenció a aquells detalls que al PDI sovint li passen desapercebuts: hi ha prou temps des que acaben les classes fins que es fa el primer examen? Estan els exàmens massa junts entre si, sense temps per a preparar-se? Farem un exercici d'empatia replantejant aquesta mena de qüestions amb l'ajuda de l'estudiantat. **Analitzarem com és el dia a dia del nostre estudiantat** per a detectar dificultats, entrebancs i problemes.
- 628 Per exemple, l'estudiantat està poc informat de moltes coses que succeeixen a la UdG. Agilitzarem i **millorarem la comunicació d'incidències** com són les vagues, aturades acadèmiques, anul·lació de classes i similars.
- 629 No tot l'estudiantat universitari és igual. Hi ha estudiants amb un sentit de competitivitat i d'autoexigència molt elevat, que porten a comportaments patològics i un desenvolupament psicològic que aboca a l'ansietat i la depressió, o fins i tot a malalties psiquiàtriques. Tot i que la llei obliga a les universitats a tenir un equip psicològic que doni suport als estudiants universitaris, en la UdG aquest equip psicològic és de només dos persones. Insuficient per atendre a tota la població estudiantil universitària, i en especial a aquesta població auto-hiper-exigent. Per tant, s'ha de derivar a altres professionals de la psicologia de fora de la UdG, amb un cost econòmic per l'estudiant. **Establirem convenis amb aquests altres gabinets psicològics** externs a la UdG per a que poguessin atendre a la nostra població estudiantil a preus raonables, i per tant, que la UdG destinés una partida econòmica per pagar part del cos d'aquestes visites psicològiques.
- 630 Farem un **protocol de prevenció del suïcidi** i de postsuïcidi per a prevenir les autolesions i donar suport i acompanyar en cas que aquestes es produeixen, de manera semblant al que s'ha fet ja en altres universitats com la URV.
- 631 **Seguirem donant suport a l'activitat esportiva.** La pràctica de l'esport és fonamental i forma part d'un estil de vida saludable. Buscarem noves sinergies amb el Club de futbol i altres entitats de la regió per a promocionar aquesta activitat.

I) Més integració a la recerca UdG

- 632 El RD de Graus Universitaris (RD 822/2021, de 28 de setembre), obliga a que tot estudiant universitari faci el Treball Final de Grau (TFG). Normalment, les titulacions inclouen el desenvolupament del TFG a l'últim curs de la titulació, i en molts casos a l'últim semestre. En la majoria d'aquests TFG es necessari que l'estudiant faci una recerca bibliogràfica i/o una recerca experimental en qualsevol camp del coneixement. Per tant, l'estudiant universitari s'enfronta a la recerca només al final de la seva vida universitària. Una potencial millora es incorporar a l'estudiant universitari en la recerca des dels primers cursos de la titulació, incloent aquests estudiants en els grups de recerca de la UdG. En la majoria dels casos, la incorporació dels estudiants de grau en els grups de recerca de la UdG, especialment però no exclusivament d'aquells grups de recerca de les àrees científicotècniques, implica una despesa no assumible pels projectes de recerca dels respectius grups. Per tant, s'hauria d'impulsar una partida pressupostària en la UdG per incorporar els estudiants als grups de recerca i sufragar el cost d'aquesta despesa.

J) Una ciutat universitària de veritat

- 633 Com tothom sap, a l'entrada de la ciutat de Girona, venint per la carretera, un senyal de trànsit ens anuncia que arribem a "Girona – Ciutat universitària". No per ser més conegut deixa de ser sorprenent, ja que de ciutats universitàries, a Catalunya com a mínim, n'hi ha unes quantes: Girona no és en absolut única a aquest respecte. Potser per això, resulta fins a cert punt enigmàtic per què es proclama aquest suposat caràcter universitari de tal manera. Això ens dona peu a preguntar-nos si, tret de l'existència òbvia d'una universitat en sòl gironí, la ciutat de Girona és veritablement "universitària". Fins i tot, l'ànsia de voler recalcar quelcom que resulta innecessari, fins i tot ens pot posar sobre avís sobre el fet que alguna cosa no acaba de rutllar. Algú s'imagina que, per exemple, Salamanca, Oxford, Cambridge o Bolònia, presumissin d'igual manera, de ser una "Ciudad universitaria" amb sengles senyals vials? Què ho fa, doncs, que una ciutat sigui universitària? Alguns estudis apunten que l'estudiantat identifica com a tal aquella ciutat candidata a ser-ho aquella que té un nucli antic, amb una forta concentració de serveis i de comerços, una mida adequada, serveis col·lectius com els mitjans de transport i la cultura (Galland, 1995). **Cal analitzar quins aspectes fan que una ciutat sigui veritablement universitària i potenciar els que estiguin en la nostra mà.** En aquesta línia, estudiarem la celebració de convenis amb les companyies de transport, de manera que ofereixin descomptes amb el carnet UdG. Treballarem perquè Girona sigui una "ciutat universitària" i no només una "ciutat turística".
- 634 Així doncs, sembla raonable preguntar-se què hi ha al darrere del senyal de marres i quina és la veritable relació que, actualment, la UdG té amb la ciutat. Per començar, convé recordar que **Girona no és la ciutat de la majoria dels nostres estudiants.** Aproximadament un 70% d'aquests venen de fora de la ciutat. Bona part d'aquest estudiants es desplaça cada dia per anar i venir a classe. A diferència d'altres ciutats universitàries, on els estudiants habiten a la mateixa ciutat, Girona és essencialment el lloc de destí, però els estudiants tornen al seu poble o ciutat en acabar el dia (o la setmana, per a passar-hi el cap de setmana). Per exemple, aquest fet genera una dinàmica en l'oci de la ciutat i en les possibilitats d'activitats adreçades als joves,

molts dels quals es desplacen, com tothom sap, a llocs de la costa a la cerca d'aquest oci.

- 635 A diferència d'altres ciutats veritablement universitàries, la UdG no està present en la vida de la ciutat. Per exemple, a Alcalà d'Henares, el rector de la Universitat és convidat sistemàticament a tots els actes municipals rellevants, per la simple raó que la universitat en si té una "població" que és pràcticament més gran que la del municipi en si (descomptat l'estudiantat). Això implica que, per exemple, l'alcalde apareix sempre de bracet del rector. No és només una qüestió d'imatge (que també), sinó que suposa assumir que el que la ciutat faci tindrà també un impacte sobre la Universitat. **La ciutat i la universitat no poden viure d'esquenes l'una a l'altra.** En aquest sentit, cal potenciar la imbricació mútua de la ciutat i de la universitat: cal un treball colze a colze amb l'Ajuntament, convidar les regidories corresponents a aquelles reunions que els resultin d'interès, transmetre la informació allà on correspongui segons el tema, i tenir l'alcalde i l'equip consistorial informat del que es fa a la Universitat.
- 636 Lluny queden els temps en què a l'estudiantat no li costava de trobar on viure fora de casa dels pares (cf. Galland, 1995). Actualment, és aquesta una missió poc menys que impossible. Des de 2023, **Girona és una "zona tensionada"** des del punt de vista de l'habitatge, i cada cop és més difícil accedir a aquest. Els joves són els grans perjudicats d'aquesta tendència. Els preus dels lloguers, si és que se'n troba algun de disponible (segons les dades, l'oferta de lloguer ha disminuït), poden resultar prohibitius per a molts estudiants. Resulta realment notable que es pugui dir que una ciutat on l'habitatge està fora de l'abast dels joves i on els estudiants amb prou feina hi poden trobar un lloguer es pugui qualificar d'universitària. Naturalment, aquesta situació no és responsabilitat de la universitat: hi ha una dinàmica econòmica general, comuna a moltes ciutats, de la qual Girona és només un exemple més. Dit això, **cal treballar amb les diverses parts implicades** en aquesta situació per veure quines solucions es poden articular.
- 637 L'habitatge universitari a Girona és un problema de primer ordre. La manca d'oferta de pisos i l'escassetat de residències estudiantils és un dels principals obstacles per retenir i atreure estudiants (problema que també pateixen altres ciutats com Barcelona, com també ha comentat el rector Joan Guàrdia). **Estudiarem la possibilitat legal i viabilitat econòmica de subvencionar el cost de les residències.**
- 638 Actualment, l'excés de pisos turístics redueix encara més la disponibilitat d'habitatge per a estudiants. Els preus són elevats, hi ha poques residències i nul·la coordinació entre Ajuntament i UdG. Molts estudiants opten per marxar a altres ciutats com Figueres. Caldria **obrir una taula estable amb l'Ajuntament per regular el mercat d'habitatge** i garantir quotes mínimes destinades a estudiants. Cal crear noves residències universitàries públiques o concertades a Girona, prioritzant terrenys propers als campus. Per dir-ho d'alguna manera, la UdG no necessita més càtedres, sinó més habitatges, en el sentit que no ens serveix de res créixer en activitat si l'estudiantat és foragitat de Girona.

- 639 Així doncs, **la relació amb la ciutat ha de canviar**. La bona sintonia que el rector o rectors anteriors hagin tingut amb els successius alcaldes o alcaldesses és un punt a favor, però no és suficient. Cal una autèntica implicació de l'Ajuntament i resta de poders o entitats locals amb la universitat, i d'aquesta amb aquells. En aquest sentit, el fet que s'hagin començat a oferir temes de Treballs Finals de Grau procedents de les àrees administratives de l'Ajuntament a la UdG és un bon primer pas, però no és suficient: sovint, els temes no tenen un bon encaix en les disciplines impartides per la universitat o en els interessos de l'estudiantat. Cal co-crear aquests temes, de la manera que s'ha de col·laborar en la resta de qüestions que són d'interès comú a la universitat i la ciutat.
- 640 En la nostra població estudiantil tenim persones que estan fent esforços econòmics importants per poder estudiar en la UdG. Sabem que hi ha les beques del Ministeri d'Educació i de la Generalitat de Catalunya per a estudiants de graus. La UdG te instaurada la "Beca Salari" incompatible amb les altres beques, per ajudar a aquesta població estudiantil. Aquesta es la beca UdG-Banc Santander (600 euros/mes durant 10 mesos). La UdG podria instaurar una nova beca per ajudar a persones desfavorides que vulguin estudiar en la UdG. Aquestes persones desfavorides son individus o grups que no tenen recursos econòmics o enfronten situacions de vulnerabilitat social que els dificulten portar una vida digna, i que per tant, no tenen potencial accés a la universitat. La beca podria cobrir les despeses de la matriculació del curs acadèmic, així com un salari de 900 euros/mes, per despeses d'allotjament i manutenció. Aquesta beca també es podria atorgar a persones que volguessin estudiar en la UdG i que siguin d'àrees amb conflictes armats, i que tinguessin permís de residència o poguessin obtenir aquest permís a la península ibèrica. N'estudiarem la viabilitat.
- 641 La població estudiantil de la UdG ha de tenir preus més econòmics en el transport públic de Girona, i de l'àrea territorial de Girona. I això també s'hauria de sufragar econòmicament per la UdG. Proposem que la UdG pagui un 60% del preu d'aquest transport només als estudiants de la UdG, de forma que ells haurien de pagar el 40% del preu del transport. Ens comprometem a explorar fórmules d'aquest tipus. Concretament, **millorarem la connexió entre l'estació de tren i el Campus de Montilivi**, on van la majoria d'estudiants. A tal efecte, demanarem una millora a l'Ajuntament de Girona, que gestiona el servei, i en defecte seu, estudiarem com articular una llançadora pròpia. Sobre aquesta base, **analitzarem el transport amb la resta de Campus**, com ja hem dit en parlar del Parc.
- 642 També en el capítol del transport, són reiterades les queixes de l'estudiantat que, en hores punta, pateix la congestió dels busos. De vegades passen diversos busos, tots plens, de manera que hi ha estudiants que no hi poden pujar. És evident que hi ha una mala planificació del servei, ja que caldrien reforços en determinats moments del dia (com el començament de les classes al matí, òbviament). **Cal anar més coordinats amb el transport públic** perquè no es produeixi la congestió actual.
- 643 Hem d'analitzar els espais propers als Campus per a estudiar com està el tema de l'aparcament. Bona part de l'estudiantat ve a la UdG en cotxe i aparcar a Girona és difícil, la qual cosa provoca nervis perquè resulta no sempre és fàcil arribar a temps

a classe, o bé s'ha de marxar amb molta antelació. Per això estudiarem la viabilitat d'**habilitar un espai d'aparcament amb una llançadora**, la qual cosa també descongestionarà la circulació al centre. Estudiarem la viabilitat de la possibilitat que la UdG gestioni un bus llançadora entre campus; depèn de molts factors, però el cost anual aniria entre els 80.000 i els 100.000 €/any; s'hauria de sumar la compra del bus que són uns 400.000 € (bus elèctric). Si s'externalitzés el servei, el cost anual aniria entre els 80.000 i els 100.000 € per any (suposa l'estalvi de la compra del bus). No seria cap novetat, ja que algunes universitats espanyoles i estrangeres ja han optat per donar aquest servei. Això permetria donar resposta, per exemple, a la situació de l'estudiant amb mobilitat reduïda (que va sortir als diaris) i que no pot arribar sola a la FEP, i ha de ser acompanyada cada dia per la seva mare.

- 644 La ciutat de Girona es una ciutat cara per a la població d'estudiants universitaris. És una ciutat que falta negoci d'oci i de restauració a preus econòmics per aquesta població, així com més botigues de primera i segona mà. Ja sabem que la UdG no pot generar totes aquestes necessitats que tenen els estudiants universitaris per tenir una millor vida universitària, però com a institució sí que pot incidir en l'Ajuntament de Girona, i en els diferents gremis de la ciutat de Girona, per promoure una ciutat més universitària, amb més vida universitària, i més facilitats pels universitaris, especialment, facilitats econòmiques.
- 645 La UdG no només pot demanar a l'ajuntament i als gremis de Girona, sinó que també ha d'oferir a la ciutat de Girona. Normalment, la universitat ofereix diferents beneficis a una ciutat, doncs contribueix a la creació d'ocupació, atrau inversions, fomenta la innovació i el desenvolupament tecnològic i enriqueix la vida cultural de la ciutat. Què de tot això ofereix i/o promou la UdG a la ciutat de Girona? Quants llocs de treball s'han generat en Girona gràcies a l'existència de la UdG? Quantes empreses s'han establert en l'entorn de la ciutat de Girona gràcies a la UdG? Quantes activitats culturals (p.e., conferències, exposicions, concerts, obres de teatre, circ, etc) ofereix la UdG a la població de Girona? Quants congressos, jornades científiques, jornades culturals, esdeveniments socials, etc., genera cada any la UdG en la ciutat de Girona per implementar el pensament crític dels ciutadans? Per què la UdG no té una radio pròpia? Per què la UdG no té un espai propi a TV Girona? S'hauria de avaluar i valorar l'impacte de la UdG en la població de Girona, però sembla que l'impacte de la UdG a la població de Girona és escàs. No podem limitar-nos a coses aïllades com "Temps de Flors" i l'oci de "barraques". La UdG ha de ser el motor de Girona, motor científic, social, cultural, i pol d'atracció d'enriquiment econòmic per a la ciutat.

K) Nova residència universitària

- 646 Incrementarem les places de residència universitària. A aquests efectes, construirem **una nova residència universitària a Girona**. Aquest projecte ja el tenim preparat, tenim els inversors i localitzats els terrenys on se situarà. Només falta posar-ho en marxa. Amb la residència anunciada darrerament no n'hi ha prou.

L) Casa de l'estudiant

- 647 Fa temps que se'n parla i no s'acaba de fer mai. Nosaltres **farem la Casa de l'estudiant**. Aquesta ha de ser un espai universitari de suport, representació i convivència destinat principalment a l'estudiantat, com el seu nom indica. La Casa de l'estudiant constituirà un centre de serveis a l'estudiantat, que ofereixi informació, assessorament i suport en aspectes no estrictament acadèmics (beques, ajuts, mobilitat internacional, pràctiques, allotjament, etc.), serveis d'orientació acadèmica i professional, suport psicològic o de benestar emocional, i que pugui ajudar en la gestió del voluntariat, les associacions i les activitats extraacadèmiques. La Casa pot servir de finestra única d'atenció a l'estudiantat, ja que en molts casos l'estudiant no sap on adreçar-se.
- 648 A més de l'anterior, la Casa de l'estudiant constituirà un espai de representació i participació, com a centre neuràlgic de l'associacionisme estudiantil, que allotgi les seus de les associacions i delegacions d'estudiants, disposi de (i faciliti) sales per a reunions, debats, exposicions o assemblees; que serveixi de punt de trobada entre l'estudiantat i els òrgans de govern universitari, i que promogui la participació democràtica en la vida universitària. També serà un **centre cultural i social**, que fomenti la vida universitària més enllà de les aules (tallers, concerts, exposicions, xerrades, fires, projeccions, hackathons, festivals, etc.; pot oferir espais d'assaig, coworking, creació artística o tecnològica, i fins i tot estudiarem que disposi de cafeteria, sales d'estudi, zones de descans o els anomenats "espais maker").
- 649 **L'espai maker el dotarem amb l'equipament suficient** (impressora 3D i escàner 3D; talladora làser; fresadora *Computer Numerical Control* [CNC]; material d'electrònica (Arduino, Raspberry Pi, sensors, circuits); eines de bricolatge i fusteria; software de disseny i prototipatge). Així, servirà per a organitzar tallers oberts i col·laboratius, on l'estudiantat pugui dissenyar, crear, experimentar i aprendre fent.
- 650 La Casa de l'estudiant serà també un **símbol de comunitat universitària**, que representi un espai propi i autònom de l'estudiantat, fomenti el sentiment de pertinença a la universitat, i promogui els valors propis de la universitat, així com la diversitat, la inclusió, la sostenibilitat o el compromís social.

M) Associacionisme

- 651 Les associacions juguen un paper més aviat marginal en la vida universitària de la UdG. Això resulta fins a cert punt sorprenent. Als EUA, per exemple, una de les primeres coses que fa l'estudiantat de nou ingrés és triar a quines associacions vol ingressar. L'associacionisme universitari pot aportar un teixit social en què l'estudiantat complementi el seu desenvolupament com a persona i com a universitari. **Cal potenciar les associacions** tant com sigui possible. En aquest sentit, el rectorat ha d'adoptar una política activa de promoció de les associacions. Han de ser conegudes per l'estudiantat, se'ls ha de proporcionar més visibilitat en la

vida quotidiana de la universitat i especialment amb els mitjans de comunicació de la mateixa universitat.

- 652 **Cal un consell d'associacions.** Les associacions poden treballar plegades i crear entre elles economies d'escala. Com a òrgan de coordinació, un consell seria molt útil.

N)Major inserció al món professional

- 653 Un aspecte en el qual la universitat pública té molt de marge per a millorar és el de la inserció laboral dels seus graduats i graduades. Típicament, aquest és un punt en el que les universitats privades superen les públiques, ja que aquelles dediquen més recursos a potenciar i donar satisfacció a les necessitats de l'estudiantat, en especial pel que fa a les competències necessàries al mercat professional. Les universitats que no presten atenció a aquesta dinàmica, que romanen d'esquenes al que passa al seu voltant, duen a terme una mena de suïcidi institucional a càmera lenta (com venen a dir Christensen / Eyring, 2011). **Prestarem més atenció a la inserció laboral.** Hem de treballar més colze a colze amb els futurs ocupadors del nostre estudiantat. Hem d'incorporar-los a la nostra feina diària. Els hem d'anar a buscar i que ells ens tinguin presents. Per exemple, una manera és convidar-los a fer xerrades a la universitat, però n'hi ha moltes més. Hem de ser imaginatius.
- 654 En aquesta línia, l'estudiantat demana quedades o trobades d'estudiants del mateix Grau o Màster, per a veure quines sortides professionals hi ha. **organitzarem una fira anual d'ocupació**, com la que es fa per exemple a la [Universitat Pompeu Fabra](#). En el seu si, alumni amb trajectòries professionals rellevants assessoren i aconsellen estudiants i alumni que s'acaben de graduar sobre els seus dubtes o necessitats concretes i puntuals respecte la seva carrera professional. Sense anar tan lluny, a la Facultat de Ciències de la UdG té lloc la Jornada d'Orientació Professional (JOP), amb un format semblant però a nivell de centre, jornada en la qual tenen lloc xerrades de professionals (sovint ex alumnes) i taules d'intercanvi amb les empreses del territori; hi ha experiències similars en altres centres. A la Facultat de Dret, s'han fet Jornades de sortides professionals per estudis. La nostra proposta és intercanviar experiències i unir esforços i fer una jornada d'aquest tipus per tota la UdG.

O)Aturada acadèmica

- 655 L'exercici de l'aturada acadèmica, prevista per la LOSU per primera vegada, s'ha de simplificar i facilitar. Les primeres experiències han estat molt dolentes per l'excessiva complexitat del procés. Revisarem com ha anat conjuntament amb el Consell d'estudiants i hi **proposarem una solució consensuada**. Hem de veure com ho fan a les altres universitats i evitar que l'exercici del dret es converteixi en una cursa d'obstacles.

P)Esportistes d'alt nivell

- 656 La UdG disposa d'un programa d'estudiants esportistes d'alt nivell. Aquest estudiantat disposa d'un tutor o tutora que l'ajuda, però sovint fa un esforç molt gran per a poder compatibilitzar la seva activitat física (probablement molt exigent a nivell físic o mental) amb els estudis. Cal reunir aquests estudiants per a donar-los suport i que sàpiguen que el seu esforç és valorat per la UdG; que les seves victòries o derrotes esportives són també les nostres, i que estem al seu costat. Cal posar-se a la seva disposició i preguntar-los què necessiten.

Q) Horaris i calendaris

- 657 Els horaris i calendaris de les assignatures sovint són difícils de llegir. L'estudiant troba en un únic document un munt d'horaris que a ell o ella no li interessin. **Prepararem un aplicatiu que permeti veure l'horari personalitzat**, idealment en l'app que dissenyarem (veure amunt, núm. 112). Aquest mateix aplicatiu et permetrà veure on pots trobar el teu professorat (una mena de Google maps dels despatxos, aules, laboratoris, etc).
- 658 **Revisarem els criteris de programació de calendaris**, de manera que, en la mesura del possible, no es programin activitats lectives els dies 22 i 23 de desembre.

VII. POLÍTICA LINGÜÍSTICA

A) Docència en català

- 659 Cal garantir les classes en català, d'acord amb la idea que el català és la llengua pròpia de la UdG. Però també cal assumir el repte de la internacionalització, que implica oferir classes en anglès per a poder atreure estudiants estrangers. Si no hi ha recursos nous, una millora en la docència en anglès necessàriament implicarà un retrocés en termes de protecció del català. Per això, cal demanar més recursos per a programes en anglès que no posin en perill la docència en la nostra llengua.

B) Rectificar les fitxes

- 660 Les fitxes de les assignatures, en el seu disseny actual, són confuses. Actualment, es demana al professorat que indiqui el percentatge de la docència que es farà en cada llengua. Això és absolutament enganyós. Hi ha casos en què el professorat posa que l'assignatura es farà un 75% en català i un 25% en castellà. Pregunta immediata de l'estudiantat: puc fer l'examen en castellà? La indicació d'un percentatge no ens diu absolutament res sobre quina part, quines activitats, quins aspectes es fan en cada llengua. Cal clarificar aquesta mena de dubtes. Aquesta és una matèria sensible, sobre la que de seguida es posa el crit al cel. **La fitxa s'ha de corregir perquè s'indiqui clarament en quin idioma serà l'avaluació.**

C) Protegir els drets lingüístics

- 661 El dret a utilitzar el català també s'ha de protegir en la resta d'àmbits de la Universitat, incloent el dels concursos de personal. Malauradament, la UdG ha estat identificada darrerament amb la manca de respecte dels drets lingüístics del seu personal. Com s'acaba de dir, aquesta és una matèria molt delicada, on les sensibilitats estan a flor de pell, i sobre la qual cal ser exquisidament curosos. Malgrat això, el fet és que és un dels aspectes pels quals la UdG ha aparegut més a la premsa darrerament, i ha estat criticada des d'instàncies oficials com la Sindicatura de Greuges (malgrat que la UdG ha negat, pels canals institucionals, que hagi existit cap vulneració i ho ha qualificat de *fake news*). Cal evitar que es tornin a produir situacions d'aquest tipus. A aquest efecte, **cal disposar d'un protocol clar d'actuació en els concursos de personal** i altres situacions on es poden produir vulneracions d'aquest tipus. El personal que forma part dels tribunals i ve de fora, ha de ser coneixedor de la situació legal a Catalunya i, per tant, dels drets lingüístics dels participants, per tal d'evitar que es produeixin comentaris innecessaris i contraris als dits drets. Si es produeix una vulneració de drets, la universitat se n'ha de fer càrrec, demanar perdó i rectificar allò que s'hagi fet malament, si és el cas. Si es considera que no hi ha vulneració, aleshores s'ha de fer una comunicació activa per a explicar la situació, amb transparència i claredat, que eviti equívocs i actuacions oportunistes per part de terceres persones.
- 662 Certament, pot semblar contradictori que defensem el català quan al mateix temps estem defensant que s'internacionalitzi la universitat. És veritat que, d'una banda, hem d'atreure talent de fora, i de l'altra, es fa potser un concurs de professorat en català. Cal **analitzar aquest tipus de contradiccions** amb una cura exquisida respecte dels drets lingüístics. Hem d'identificar per endavant els escenaris en què es poden produir les vulneracions de drets lingüístics i adoptar mesures preventives per a evitar-les, així com correctores quan la vulneració s'hagi produït.

VIII. ECONOMIA I CAMPUS

A) Més finançament

- 663 És evident que el finançament de la UdG és insuficient, com ho és el de les universitats públiques en general. Podem seguir queixant-nos al nostre finançador (l'Administració) indefinidament, o podem passar a l'acció. Als EUA, els governs de les universitats tenen, entre les seves principals funcions, buscar recursos. El mateix s'ha de fer aquí. El rectorat ha de dedicar bona part del seu temps a buscar inversors i mecenes. Existeix una legislació que incentiva el mecenatge i que cal aprofitar. Hi ha també empreses que inverteixen en algunes universitats, amb inversions sovint molt quantioses. **Cal augmentar el finançament extern de la universitat.**

- 664 Això no vol dir que el nostre problema sigui *només* de finançament: el finançament és fonamental, però no tot depèn linealment de l'obtenció de recursos. La solució no sempre consisteix en obtenir *més* diners, és a dir, en "més del mateix". Hem d'analitzar també com gastem el finançament que rebem. Als EUA, moltes universitats passen moltes dificultats perquè, en el seu intent d'emular Harvard, han de fer front a quantioses despeses com són les beques o ajuts, instal·lacions esportives, accés a Internet, equips esportius, etc. Ben poques d'aquestes prestacions existeixen (ni cal que existeixin) a la UdG. Així doncs, on van a parar els diners? **Cal analitzar-ho amb deteniment i estudiar les alternatives.**
- 665 Aquest augment del finançament s'ha de fer sense comprometre la llibertat i autonomia universitària. La UdG no es posa a la venda, sinó que ha de buscar una nova relació amb la societat. Si les empreses inverteixen per a dur a terme projectes, ho poden fer també a la UdG. La UdG també ha de reconèixer aquelles persones que la vulguin ajudar a assolir millor els seus objectius. Per exemple, s'ha donat el nom d'exrectors o altres personalitats a alguns espais espais (aules, sales de reunions, etc.). Res no impedeix que personalitats de la societat que ajudin a la UdG puguin rebre un reconeixement. **Buscarem la millor manera de fer aquest reconeixement**, com es fa en altres universitats.
- 666 La regulació actual de la UdG permet que només el rector atorgui medalles. Cal modificar aquesta normativa. **Els centres han de poder atorgar reconeixements** i aquests han d'estar regulats.

B) Allotjament més assequible

- 667 Si la UdG té capacitat d'augmentar les seves titulacions, això repercutirà en un augment d'estudiants i de futurs ciutadans preparats per canviar la societat. S'han de millorar els campus de la UdG, millorar l'oferta d'allotjament pels futurs estudiants, a preus raonables i per sota de mercat.
- 668 També s'ha de millorar l'oferta de restauració en els campus de la UdG, amb més punts de restauració en els centres i de millor qualitat (la patata fregida és el complement majoritari dels segons plats dels menús en la UdG). Cal revisar la distribució i assignació als concessionaris, per estimular la competència i millorar el servei. Barri Vell, Montilivi i Campus Centre, ja s'han quedat petits si es volen afegir més titulacions. La UdG ha de generar més campus en la ciutat de Girona, cap a la Devesa i el territori de Santa Eugènia i el Güell. En aquesta part de la ciutat perfectament es podrien generar noves facultats, ja sigui per construcció nova o per reutilització d'edificis existents.

C) Mobilitat

- 669 **Cal millorar la mobilitat entre tots els campus de la UdG.** Cal reclamar a l'Ajuntament per a fer-li entendre aquesta necessitat. Cal millorar la freqüència del pas del transport públic, i la generació de noves línies de òmnibus. Aquesta actuació

s'hauria de fer el més aviat possible. Concretament, el transport cap als campus de Barri Vell i Montilivi és manifestament insuficient, ja que hi ha aglomeracions als autobusos que es podrien evitar amb un reforç puntual o una millor distribució dels serveis. A aquests problemes s'hi afegeix la manca d'aparcament. Per tant, cal posar remei al transport públic insuficient i establir horaris de busos que s'ajustin als inicis i finals de classes.

- 670 Amb aquesta finalitat, cal impulsar, conjuntament amb l'Ajuntament, una millora de les freqüències de bus en hores punta (primera hora del matí i vespre). També cal crear llançadores directes des de les principals zones universitàries i d'aparcament dissuasiu cap al Barri Vell. Ens cal promoure una estratègia de mobilitat sostenible (bicis). Revisarem les dades d'ús sobre les bicicletes a la UdG. En aquest sentit proposem:
- 671 1. Potenciar l'ús de bicicletes per a estudiants amb mobilitat entre campus o des de la ciutat, amb sistemes de reserva fàcil i aparcament segur.
- 672 2. Ampliar la flota de bicicletes elèctriques a alumnes, no només PTGAS/PDI, per fomentar igualment l'accés i reduir l'impacte ambiental.
- 673 3. Integrar l'aplicació de rutes (com la Girona Bike Planner) amb la comunitat universitària perquè estudiants/empleats puguin registrar les rutes que fan, accedir a incentius (recompenses, punts) per usar la bici.
- 674 4. Millorar la infraestructura de carrils bici interns al campus i la senyalització, aparcament segur, etc.
- 675 5. Realitzar campanyes de sensibilització específiques a la UdG per promoure aquest servei i incentivar la participació, ja que el fet que tinguin el servei no assegura automàticament un alt ús.

D) Banca ètica

- 676 La UdG ha de treballar en la mesura del possible amb institucions i empreses que comparteixin els nostres principis d'acord amb els Estatuts de la pròpia universitat. En algun campus (Montilivi) hi ha oficines bancàries: compleixen aquestes entitats amb el codi ètic que volem? Amb quin banc treballa habitualment la UdG? Què passarà quan marxi el banc que hi ha actualment? Estem contents amb el fet que els bancs amb els que treballem obtinguin milions d'euros de beneficis mentre es produeixen les desigualtats socials que hem comentat abans? (vegeu amunt, núm. 36). Cal revisar aquestes relacions "comercials". La UdG ha de treballar amb la banca ètica. **Contactarem amb altres entitats bancàries per a revisar els tractes existents.** Definirem els criteris mínims que al nostre entendre ha de complir un banc per a treballar amb nosaltres; revisarem els comptes actuals, les condicions en què es tenen; en el seu cas, establim el procediment de licitació, i analitzarem anualment el grau de compliment de les dites condicions; involucrarem la comunitat en aquest assumpte, amb el debat sobre les condicions; explicarem a la comunitat

per què és important aquesta aposta per la banca ètica, i fixarem indicadors de seguiment per a l'avaluació.

E) Accessibilitat

- 677 La UdG té alguns campus, com el del Barri Vell, que són espais privilegiats per la seva situació i configuració. No obstant això, plantegen una cursa d'obstacles per a les persones amb problemes per a moure's. El campus pateix greus dificultats d'accessibilitat, especialment per a l'estudiantat, com es va posar en relleu recentment quan un estudiant amb cadira de rodes es veia impossibilitat d'accedir a les seves classes. Els problemes d'accessibilitat poden constituir una vulneració del dret a l'educació o al treball. La UdG ha de ser molt sensible amb aquestes solucions i posar-hi remei en allò que depengui d'ella mateixa. Quan no en depengui, cal que sigui proactiva perquè les altres parts implicades (administracions, companyies de transport, etc.) en siguin igual de conscients i actuïn al respecte amb celeritat.

F) Refugis climàtics

- 678 Els diferents campus de la UdG han de tenir biblioteques i sales d'estudi per a l'estudiantat. En la mesura del possible han de ser campus amb zones verdes, que constitueixin refugis climàtics durant l'estiu.

G) Pis solidari

- 679 L'habitatge és actualment un problema gravíssim. La UdG ha de fomentar la construcció de residències estudiantils a preus econòmics. Si bé la idea del pis solidari es bona, s'ha d'**implementar un major número de pisos solidaris** pels estudiants de la UdG. Avui dia només hi ha un pis solidari.

H) Millors instal·lacions per una millor qualitat de vida

- 680 Les inversions econòmiques que es facin en la UdG han de servir per millorar directament la qualitat de vida del personal de PTGAS, del personal de PDI i dels estudiants de la UdG, i indirectament la qualitat de vida de la població de la ciutat de Girona. **Hem de reclamar més inversions.** Cal intensificar la queixa al Govern de la Generalitat que manté de manera insostenible l'escanyament financer de la UdG.
- 681 La UdG necessita inversions estructurals per millorar edificis i entorns dels campus, que han de provenir d'ajuts de la Generalitat, de l'Estat Espanyol, o de la Unió Europea. Els responsables dels centres saben les deficiències de cada centre, i les actuacions urgents que s'han de fer. Hi ha instal·lacions pendents. Per exemple, al Campus de Montilivi falta un edifici de serveis, mentre que s'han d'eliminar els barracons que ocupen l'espai central i que donen una molt mala imatge des de fa ja massa temps.

- 682 A més de les inversions estructurals, també son necessàries inversions pel bon funcionament dels centres, a nivell administratiu i a nivell docent. Són necessaris per l'administració dels centres de disposar d'aplicacions informàtiques actualitzades, que ajudin a millorar el treball del PTGAS (p. ex., aplicacions informàtiques de gestió econòmica, de gestió docent, etc). Cal fer una revisió de les necessitats d'aquestes aplicacions en els diferents centres i unitats de la UdG. De forma similar, s'haurà de fer una revisió de les necessitats docents dels centres, especialment, per la compra de materials docent. Però aquestes inversions de funcionament s'han de controlar que estiguin suficientment justificades i que siguin necessàries, evitant la inversió de diners públics en material innecessari (p. ex. eliminació de pantalles de projecció per televisions enormes). A nivell informàtic, plantejarem la proposta de renting d'ordinadors i altres equips informàtics, més que la compra dels mateixos, com a possible alternativa preferible en el cas de material que es queda obsolet en relativament poc temps.
- 683 Les instal·lacions dels Campus han de trobar l'equilibri entre la construcció i la preservació de la natura. Cal preveure que hi hagi espais verds, a imatge dels campus nordamericans. La gestió dels campus ha de ser sostenible. La sostenibilitat s'ha de tenir en compte en tots els aspectes de l'activitat universitària, des de la gestió de l'aigua, als residus, l'eficiència energètica, el transport, etc. Hem de ser líders en sostenibilitat també. En aquest sentit, el fet d'incorporar un candidat que ha treballat en aquesta línia de recerca (sostenibilitat en el Dret) i una vicerectora dedicada a aquest aspecte (ambdós són membres, a més, de la Xarxa d'innovació docent sobre sostenibilitat de la UdG) ho considerem un avantatge diferencial.
- 684 S'ha de completar la instal·lació de plaques solars en els sostres dels edificis de la UdG que ho permetin.

I) Reducció de despeses

- 685 La universitat té una sèrie de despeses relacionades amb productes i serveis que contracta. El catàleg és molt variat, inclou des de subscripcions a revistes a programari informàtic, etc. En això, la UdG no es distingeix de la resta d'universitats. El problema (o l'oportunitat) és que moltes universitats tenim exactament les mateixes necessitats. Per exemple, moltes utilitzen programari de Microsoft. Com es negocien aquestes llicències? Quant costen a la UdG? Es poden fer economies d'escala amb altres universitats? Un altre exemple són les bases de dades. Les empreses proveïdores sovint es beneficien d'un mercat fragmentat. Una universitat sola té menys poder negociador i és més fàcil d'esprèmer econòmicament. **Cal dur a terme una política de comunitat amb la resta d'universitats**, amb l'objectiu de tenir una posició negociadora més forta. Si les universitats més grans no entren en aquest joc, cal provar-ho amb altres de la nostra mida aproximada. L'estalvi que en resulti permetrà adquirir altres productes o serveis que ara no tenim.

J) Biblioteca

- 686 La Biblioteca de la UdG és un servei que ha anat afegint nous serveis i funcions amb el temps. **Potenciarem aquest servei** que és fonamental en qualsevol lloc d'estudi com és la universitat. Ara bé, potenciar no vol dir pervertir la idea original d'una biblioteca. Les biblioteques corren el perill de convertir-se en una altra cosa. Han de ser principalment espais de lectura, i preservar els fons. En aquest sentit, revisarem la política actual que sembla més adreçada a treure llibres del mig que a incrementar els fons bibliogràfics. En aquesta línia, també hem de potenciar la lectura. Per exemple, en algunes biblioteques han desaparegut els diaris en paper, potser amb el pretext que ja estan en línia, però sense que quedi clar qui ha pres aquesta decisió o perquè. Nosaltres **revisarem les subscripcions existents i potenciarem que es recuperi el diari en paper**, i en tot cas dotarem de més transparència la presa de decisions com aquesta.
- 687 A banda de ser un lloc de treball, la biblioteca ha de ser un fons de recursos per la recerca i l'estudi. Al respecte, cal potenciar-ne la seva funcionalitat. En els darrers anys, hi ha hagut una transició cap al format online dels documents, no sempre en sintonia amb la qualitat. Hi ha bases de dades que deixen molt a desitjar. **Farem revisar les subscripcions a bases de dades i similars, i recollir l'opinió dels usuaris**, amb l'objectiu de fer arribar a les editorials o proveïdors els problemes que dificulten l'accés o la descàrrega de la informació.
- 688 Al mateix temps, hem de millorar el catàleg de fons disponibles. Portem massa temps amb una política de cost zero: cal analitzar com altres universitats similars a la UdG tenen més recursos que nosaltres. Una universitat té un prestigi en termes de recerca, també, pels recursos als que té accés. Si recercadors de fora saben que a la UdG tenim tal o qual base de dades, és una raó per a venir a fer-hi una estada. A la inversa, el PDI de la UdG sovint hem de marxar a altres institucions per fer-hi estades que tenen accés a molts més recursos. Per exemple, el SABI (*Sistema d'Anàlisis de Balances Ibèrics*) és una base de dades interessant per a la recerca en economia, també útil per a l'estudiantat, que no tenim, de la mateixa manera que no tenim Beck online (o altres en l'àmbit del Dret), però cada camp té les seves. Ja hem esmentat abans el cas del recurs *SciFinder* (amunt, núm. 550); en el cas de la FEP es podria citar el cas de MAITE, etc. Malauradament, Girona no és Barcelona, una ciutat que no ha de fer res per a promocionar-se perquè es promociona sola. A Girona hem de fer un esforç per a tenir bones eines i que ens identifiquin amb una universitat puntera en recerca. **Detectarem les mancances, avaluarem costos i optimitzarem l'accés als recursos**. Hem d'estudiar si, i en quina mesura, la UdG pot sufragar aquests recursos.
- 689 Cal millorar la comunicació en relació al soroll. A l'estudiantat li agrada estudiar en un entorn amb llibres, però hi ha biblioteques que són malauradament llocs de pas i això afecta la concentració. Hem de sensibilitzar amb una millor retolació i altres mesures perquè la gent que passa respecti el clima de treball i silenci propi de la biblioteca.
- 690 La biblioteca ha de ser capdavantera en l'ús de noves tecnologies. Cal fer-la servir de pont amb els actors principals del sector tecnològic per a atansar els usuaris amb les tecnologies disruptives i punteres. Impulsarem l'organització de més xerrades i

incentivarem l'assistència sobre nous productes, bases de dades, i eines de recerca documental en general. De la mateixa manera que tenim accés a les revistes, potenciarem l'accés a plataformes d'IA o similars que ja són operatives al mercat i que els nostres graduats faran servir el dia de demà. Gestionarem aquestes subscripcions des de la biblioteca com un recurs més. Cal veure, per exemple, quantes persones paguen de la seva butxaca una subscripció a ChatGPT o similar (a banda de l'accés a Microsoft CoPilot que es va anunciar al Claustre). Si el nostre PDI desconeix aquesta darrera eina, en potenciarem el coneixement i l'ús i valorarem possibles complements o alternatives.

- 691 En relació amb la publicació de la recerca, potenciarem la publicació en obert, d'acord amb la declaració DORA i el nou paradigma de ciència en obert. Impulsarem el diàleg amb les agències d'avaluació de la qualitat per a optimitzar la valoració que puguin tenir les publicacions del nostre PDI.

K) Més eines

- 692 Quantes persones a la UdG tenen una subscripció activa a ChatGPT (i el fan servir per a la seva feina a la universitat)? Quantes tenen una subscripció a DeepL o Dropbox? Quantes subscripcions tenim, que paguem de la nostra butxaca, però que realment necessitem per a poder fer (millor) la nostra recerca, les nostres classes, la nostra gestió, etc.? En cap moment la universitat no ens pregunta què necessitem per a tot això, sinó que hi ha una mena de menú molt bàsic que és el mateix per a tothom. **Radiografiarem les necessitats del nostre personal i detectarem aquelles que són comunes i no estan cobertes.** Crearem economies d'escala per a poder cobrir aquestes necessitats en el marc de la disponibilitat pressupostària de cada moment.

L) Innovació de la bona

- 693 Dir que una universitat ha de ser innovadora sembla avui en dia una obvietat. El que passa és que ens han parlat tant d'innovació i hem hagut d'innovar tant que el terme sembla que hagi perdut el seu sentit. Estar canviant continuament la manera com fem les classes no és innovació, és una absurditat, pedagògicament nociu i de retruc ens treu temps de recerca (vegeu amunt, núm. 212); la innovació per la innovació no té sentit. Hi ha una innovació bona i una de dolenta. La bona és la que realment aporta i ens fa millors. Aquesta innovació, al seu torn, pot ser de dues classes: (i) la innovació sostinguda (*sustaining innovation*) fa que quelcom sigui major o millor; (ii) la innovació disruptiva "disromp" allò que millora i a la llarga suposa una amenaça per al qui no s'hi adapta. La docència en línia n'és un exemple (Christensen / Eyring, 2011). Amb la millora de la tecnologia, la universitat en línia acaba millorant i desplaçant la presencial. Ho estem patint en algunes titulacions, que tenen molts més alumnes a la universitat online que a la presencial. La millora de la velocitat d'Internet ha anat de la mà de l'increment de la qualitat de la docència online, la qual, a més, resulta molt més econòmica per a les universitats que hi aposten. El professorat online sovint no s'ha de preocupar per fer res més que no sigui la

docència, i el rendiment en termes cognitius sembla que acaba essent el mateix a l'aprenentatge online que al presencial. Les universitats tradicionals no s'havien de preocupar gaire mentre la tecnologia (la pissarra, els apunts) no evolucionaven, però Internet ho ha canviat tot. Queden molt enrere els temps en què les universitats més prestigioses eren les que menys innovaven. Actualment, hi ha alternatives més barates que les universitats presencials (des del punt de vista dels finançadors) o bé l'estudiantat està disposat a pagar més per aquesta alternativa malgrat (o a causa de) la manca de presencialitat.

- 694 Generalment la innovació no prové de la mateixa empresa sinó de fora (pensem en el cas de Kodak, p. ex.). Per això grans empreses (com IBM) han creat unitats dedicades específicament a la innovació. Amb aquesta idea, **proposem la creació d'una unitat específica d'innovació**, amb un equip de pesos pesants, experts de les diferents àrees i nivells d'organització, ments pensants que ens il·luminin sobre com podem innovar més i millor a la UdG.

M) Implementació de blockchain

- 695 Proposem implementar blockchain a tots els processos i tasques on sigui possible. Blockchain (traduït com a cadena de blocs) és una tecnologia que permet arxivar i acreditar informació de manera descentralitzada. El seu avantatge és que guarda la informació sense que es pugui alterar, i és públicament accessible. Algunes possibles aplicacions d'aquesta tecnologia a la universitat són:

1. Àmbit acadèmic i de certificació

- 696 **Certificats de cursos i jornades:** a la UdG fem un gran nombre de cursos i jornades, que el públic assistent vol després poder acreditar o certificar. Els diplomes de congressos, MOOCs o formació contínua, es poden expedir en paper o en format digital amb un PDF, però també es poden fer constar en la cadena de blocs, cosa que evita falsificacions. Es proposa de fer constar aquests títols a la blockchain.
- 697 **Credencials digitals portàtils:** una part del nostre estudiantat no arriba a completar un grau, sinó que cursa només algunes assignatures, o bé busca un reconeixement en el camí. Les "motxilles digitals" poden fer constar les assignatures superades, competències i pràctiques, i són fàcilment verificables per empreses i institucions. Es proposa de crear aquestes motxilles, com un incentiu per a l'estudiantat per a seguir avançant en els seus estudis, a mode de gamificació, amb l'ajuda de blockchain.
- 698 **Registre d'avaluacions:** les notes d'exàmens, treballs finals (TFG o TFM), o tesis doctorals, es poden fer constar a blockchain, la qual cosa garanteix la integritat i traçabilitat de les mateixes. Per exemple, això impedeix que un estudiant hackegi una nota o un expedient acadèmic. Cal analitzar com implementar-ho, amb respecte a la protecció de dades.

2. Recerca i transferència

- 699 **Protecció de la propietat intel·lectual:** el PDI produeix nombrosos resultats de la recerca (*outputs*). Blockchain permet de crear i mantenir un registre de l'autoria d'articles, el programari, les patents o les bases de dades per a acreditar la prioritat de la producció intel·lectual, o evitar plagis.
- 700 **Revisió per parells** (*peer review*): es pot crear un registre transparent de qui ha revisat un article o projecte, quan això sigui necessari.
- 701 **Ciència oberta:** la política actual en matèria editorial és de ciència oberta (veure amunt núm. 588, i avall, núm. 872). Blockchain permet el segellat temporal de dades i resultats per assegurar la seva autenticitat i disponibilitat pública.

3. Governança universitària

- 702 **Votacions electròniques:** a la UdG (com a totes les universitats) tenen lloc eleccions contínuament: rector, claustre, etc. Blockchain permet de fer referèndums interns amb sistemes segurs i auditables. Es proposa també de fer-lo servir en aquets context.
- 703 **Pressupostos participatius:** blockchain permet la traçabilitat en la distribució de recursos i execució de projectes. D'acord amb el que s'apunta més avall sobre els pressupostos participatius (avall, núm. 712), es proposa d'incorporar-hi blockchain,

4. Serveis a l'estudiantat

- 704 **Credencial universitària única:** blockchain permet crear una credencial única de la UdG, que doni accés a les biblioteques, menjadors, transport i serveis externs mitjançant una identitat digital segura. Aquesta credencial es pot vincular al carnet universitari (amunt, núm. 113).
- 705 **Reconeixement d'activitats:** voluntariat, esports o projectes extracurriculars, es poden convertir en medalles (*badges*) o tokens verificables, sempre amb l'ajuda de blockchain.
- 706 **Gestió de pràctiques i convenis:** els convenis (o els contractes) es poden registrar en blockchain per a assegurar-ne la transparència i el compliment. Això permet que tothom conegui els convenis que fem.

5. Administració i finançament

- 707 **Beques i ajudes:** blockchain permet de crear un sistema transparent de concessió i seguiment de pagaments de les beques i ajuts. També aquí cal implementar-lo.
- 708 **Micromecenatge de la recerca:** podem fer servir blockchain per al finançament de projectes mitjançant els anomenats *smart contracts* (mal traduïts com a "contractes

intel·ligents”); això permet l’alliberament automàtic de fons quan es compleixen les fites predeterminades pel sistema.

- 709 **Contractació de serveis:** blockchain permet el control i auditoria dels contractes amb proveïdors de la universitat. Això es pot implementar des de la gerència, també per a donar una major transparència.

6. Dimensió internacional

- 710 **Intercanvi d’expedients entre universitats:** l’estudiantat que participa en programes d’intercanvi, sovint ha de fer molts de tràmits. Blockchain els permet de suprimir part d’aquesta paperassa. Gràcies a projectes com EBSI, l’estudiantat pot compartir títols i crèdits de manera instantània i sense tràmits burocràtics.
- 711 **Mobilitat:** és possible articular el reconeixement automàtic de crèdits gràcies a un registre comú basat en blockchain. Es proposa d’implementar-ho al programa Erasmus i altres programes on sigui possible.

N) Pressupostos participatius

- 712 Cal analitzar la viabilitat d’incorporar **una nova manera d’elaborar els pressupostos** de la UdG, amb una major participació, com fan alguns municipis. La complexitat i la pressa amb què sovint s’han de fer aquests no és excusa per a limitar la participació de la comunitat en la reflexió sobre a què dediquem els nostres recursos.

O) Comptabilitat analítica

- 713 La UdG ha de donar compliment a l’obligació prevista per la LOSU (art. 59.4), segons la qual “Las universidades implantarán un sistema de contabilidad analítica o equivalente”. La comptabilitat analítica serveix per a analitzar i controlar la gestió interna d’una organització i sol ser voluntària, però en aquest cas la llei obliga a aplicar-la, amb l’objectiu de conèixer els costos reals d’allò que la universitat fa. Això permetrà conèixer, per exemple, quan “costa” que es graduï un estudiant de tal o qual grau o màster. La implementació de la comptabilitat analítica ha d’ajudar a prendre decisions estratègiques, planificar i pressupostar, cosa que ara no es pot fer adequadament sense aquesta informació. Els centres, departaments, etc., han de poder conèixer el que està costant allò que fan, també de manera comparada amb la resta. Aquesta eina ha de permetre controlar més la despesa i incrementar-ne l’eficiència. Diverses universitats espanyoles (Saragossa, Les Palmes de Gran Canària, Vigo, etc.), ja l’estan aplicant des de fa anys (algunes, abans de l’entrada en vigor de la LOSU) i la UdG s’està quedant enrere en aquest sentit. L’espera respecte de l’elaboració d’un nou model de comptabilitat analítica de les universitats catalanes no és excusa, ja que per exemple la [UPC](#) ja implementa aquest tipus de comptabilitat. **Cal implementar la comptabilitat analítica el més aviat possible.**

P) Xarxa informàtica

- 714 Una altra actuació general de la UdG és millorar la xarxa sense fils (WiFi) de la UdG. **Cal fer passar aquesta xarxa de de 4G a 5G o superior (6 o, si arriba el moment, 7).** La xarxa WiFi 4 actual es va llançar al 2009 i actualment hi ha estàndards molt més potents. En alguns centres, la capacitat de comunicació de la xarxa WiFi es baixa i molt lenta. Això repercuteix negativament en el treball d'alguns col·lectius universitaris, especialment l'estudiantat. En algunes aules, el senyal de la WiFi no arriba o arriba molt deficientment. La majoria de dispositius dels alumnes o personal ja són compatibles amb WiFi 5 o 6, si disposen d'equips recents. Això requereix una inversió important per a tota la UdG, que millorarà el treball de la seva comunitat.

Q) Més finançament extern

- 715 Quines són les fonts de finançament de la UdG? Una via de finançament són ajuts econòmics de la Generalitat, Estat Espanyol i UE. Però també ho són les matrícules dels estudiants de grau i de postgrau. Les diverses Càtedres de la UdG podrien ser una tercera via de finançament? I les potencials "spin-off" de la UdG també podrien contribuir al finançament universitari? En l'actualitat, els projectes de recerca, i els convenis de recerca entre grups UdG i empreses, també constitueixen una via de finançament de la UdG.
- 716 El personal de la UdG, a més del seu sou base i complements (p.e., de destí, etc), també reclama altres ajuts per fer determinades tasques universitàries. Un exemple és el PDI, que reclama més reconeixement mitjançant rebajos. Els encàrrecs universitaris estan pagats mitjançant un complement salarial i alhora amb rebajos docents. Aquests serveixen per contractar més personal docent. Se suposa que aquest rebaj docent es fa per a que el PDI pugui exercir millor l'encàrrec universitari. Què és el que passaria si no es fa aquest rebaj docent, però s'augmenta l'assignació monetària per l'encàrrec universitari? La UdG podria estalviar i incrementar l'entrada de diners? Farem aquest estudi i el sotmetrem a debat.

R) Més i millors espais

- 717 Des de la pandèmia del Covid-19, és cert que part del personal de la UdG treballa des de casa. Malgrat això, encara una gran part de la feina es duu a terme en els espais de la mateixa universitat. **Disposar d'espais adients és fonamental.** Analitzarem els espais existents per a detectar-ne les mancances.
- 718 Impulsarem que la UdG tingui una "sala blanca" per a la realitat augmentada, cosa que requereix una màquina específica (cost aproximat: € 20.000). Estaria disponible per a tota la UdG. Estudiarem on es pot ubicar i què requereix.
- 719 Impulsarem que la FCEE tingui una Sala d'actes. Estudiarem què és necessari i mirarem de fer-la possible.

- 720 La Sala de graus de la FD té un problema de climatització i temperatura que també s'ha de corregir.
- 721 La FC necessita un aula gran, vetllarem perquè sigui possible.
- 722 La FT pateix la sobreutilització d'espais per càterings i similars. També necessita un plató de TV.
- 723 El parc d'edificis de la universitat va quedant més vell cada dia que passa. L'estat de molts edificis és veritablement lamentable. El cas de la Facultat de Dret és, potser, el més evident des de fora, perquè la façana cau a trossos, però hi ha també problemes interns del mateix edifici que no es poden arreglar per manca de diners. Aquesta realitat, compartida *mutatis mutandis* per altres centres, resulta xocant per molts motius, si es té en compte que aquest edifici es va aconseguir després de moltes mobilitzacions per a reclamar un edifici digne (inclosa la “campanya del totxo”). En canvi, actualment s'organitzen calçotades al Campus com si no passés res i no hi ha mobilitzacions per aquest tema. Sembla que haguem acceptat de manera fatalista la ruïna dels nostres edificis. De fet, és coherent amb la constatació que les protestes i la mobilització social serveixen cada cop per a menys (Guardiola, 2025).
- 724 Per empitjorar les coses, els darrers anys vist com es parlava de comprar nous edificis (l'últim, Butinyanes, al Barri Vell), mentre se seguien arrossegant (i fent cada cop pitjors) els problemes dels edificis ja existents. En altres edificis que no són el de la Facultat de Dret (el que té la façana més malmesa amb diferència), hi ha problemes encara més greus, ja que no s'hi pot estar a la que comença a fer una mica de calor (i cada cop això és més aviat, i aquest temps dura més, com tothom sap). Un cas notable és la Facultat de Lletres. En compartir espais amb la Facultat de Turisme, té una mancança d'espais per aules de classe, reunions i despatxos i aquest fet fa que faltin aules i s'hagin d'utilitzar aules petites i a vegades incomplir la normativa de capacitat aules. En relació amb això, cal explorar com aconseguir espai en una zona ja congestionada: l'única opció sembla o comprar edificis o rehabilitar-los. D'aquesta manera també es fa ciutat universitària.
- 725 Les expectatives dels usuaris, acostumats sovint a visitar edificis més moderns, també poden haver anat creixent amb el temps. No obstant això, no és de rebut que, pel seu estat deficient, en els espais de la UdG no s'hi pugui treballar en condicions mínimament dignes. Alguna cosa no s'està fent bé si es tanca la calefacció o l'aire condicionat per l'estalvi energètic, però després els treballadors han de recórrer a aparells elèctrics de calefacció individual, que suposen un consum també molt elevat (i un risc d'incendi). Per dir-ho d'una manera planera: Si per a poder aguantar treballant en el despatx m'haig de tapar amb una manta, perquè se'm gelen les cames, no podem posar calefactores i la calefacció no escalfa, m'haig de quedar a treballar a casa, segurament gasto més i no és bo per a la universitat que jo (qualsevol) no hi sigui. Semblantment, si vaig a fer un examen i em desmaio per la calor excessiva, o sense desmaiar-me ho passo francament malament, és realment difícil que reflecteixi el que veritablement he estudiat, etc. Així doncs, cal fer un

estudi exhaustiu de les necessitats de climatització dels espais i començar a millorar-los en aquest sentit.

- 726 Prenem com a exemple el problema de la manca d'espais a la FC. Fa temps que es parla de la futura construcció d'un nou edifici a l'actual zona dels barracons, a l'espai central del Campus de Montilivi. Pel que sembla, l'EPS el vol i l'equip rectoral actual hi està d'acord. **Revisarem quins espais estan buits i quines són les necessitats reals.**
- 727 Per tant, cal dir-ho ben clar i català: **els edificis de la UdG estan vells**, n'hi ha que fa 30 anys que no s'hi fan actuacions i ja tocaria. Si la Generalitat no dona recursos, cal exigir-los-hi. Si el Govern s'escuda en què no pot afavorir una universitat per sobre les altres, cosa potser comprensible, cal fer front comú amb la resta d'universitats. Els rectors i rectores han denunciat en el passat que les inversions de l'anomenat Pla d'Inversions Universitàries (PIU) són insuficients. A la Declaració de Calonge (2024), l'ACUP va demanar, entre altres mesures de política pública, recuperar aquest pla per al període 2024-2028, amb una dotació de 100 M€ anuals, amb la idea que això permeti "permeti modernitzar les infraestructures, dur a terme la transformació digital en docència, recerca i gestió, i planificar les inversions docents i de recerca dels campus universitaris d'arreu del país". És evident que aquesta declaració ha servit de ben poca cosa. En una notícia publicada al periòdic El País del passat 2.1.2025, es veu ben somrients els rectors de les quatre Universitats de Barcelona (només) sota el titular: Los rectores catalanes: "Llevamos 15 años de financiación injusta e insuficiente". Sobren els comentaris.

S) Sinergia amb el club de futbol

- 728 No totes les ciutats universitàries tenen un equip de futbol, ni un de tan vibrant com el Girona. Com tothom coneix, aquest club de dimensions modestes ha fet un salt abismal, havent escalat posicions des de la modesta segona divisió fins a disputar la Lliga de Campions. Una part de la comunitat universitària són no només seguidors, sinó socis o també abonats del club. L'estadi, no cal dir-ho, està enclavat junt a un dels campus de la Universitat. I no obstant tot plegat, pràcticament no existeix cap absoluta, cap ni una, entre el Girona FC i la UdG. De fet, és molt pitjor que això. Els dies de partit, milers de persones passen pel campus de Montilivi i no saben ni per on estan passant. Això suposa una oportunitat perduda que clama al cel. Així doncs, **cal potenciar la relació entre el club i la universitat.**
- 729 El que ens proposem és: fer un acostament a la directiva, explicar el projecte UdG, i buscar vies de col·laboració. En els partits d'alt risc (com han estat alguns de la dita Lliga de Campions), cal evitar situacions de manca de comunicació i de coordinació, i cal evitar que els deganats es vegin obligats a tancar les portes per a salvaguardar la seguretat de les persones i les instal·lacions.
- 730 D'igual manera, cal agilitzar l'expedició de les acreditacions al personal UdG, que li permet d'accedir en vehicle a motor al campus els dies de partit, de manera que no passi com ha succeït en el passat, que comença la lliga i no es disposa de

l'acreditació corresponent perquè està encallada a l'administració municipal i la policia no dona validesa a la de l'any anterior.

- 731 Si s'acaba materialitzant la marxa de l'estadi a un altre lloc, com s'ha estat parlant darrerament, caldrà aprofitar aquesta oportunitat per a l'expansió del Campus.

T) Universitat a l'estiu

- 732 Tanca Girona les seves portes durant l'estiu? Així doncs, perquè ho fa la UdG? O és que Girona deixa de ser ciutat universitària durant el mes d'agost? En efecte, les biblioteques de la nostra universitat, així com la resta d'edificis, tanquen durant el mes d'agost. Aquesta situació perjudica a l'alumnat de doctorat, el PDI visitant i el PDI que vulgui fer recerca durant aquest període i no tingui accés als seus despatxos. Si es vol ser una universitat de primer nivell aquestes instal·lacions bàsiques haurien de romandre obertes. Així doncs, **les biblioteques han d'obrir també durant l'estiu.**
- 733 Hi ha una part de la gent que vol aprofitar l'estiu per a seguir-se formant. És cert que el mes d'agost a casa nostra fa molta calor. Però l'estiu és una època molt bona per a seguir estudiant i aprenent si se'n tenen ganes i temps. Moltes universitats disposen d'escoles d'estiu, que s'activen òbviament en aquesta època. No cal dir que per a molts recercadors, l'estiu és com si no existís, perquè han de seguir al peu del canó, continuant la seva tesi, article o similar. Però aquesta feina es complica, perquè els serveis (de bar, etc.) es tanquen. Als edificis, deixa de funcionar l'aire condicionat quan més caldria posar-lo... Si la recerca no s'atura, i a més es podrien organitzar altres activitats, perquè tanca la UdG? **Tancar la universitat a l'estiu es un error: la reobrirem.** Cal acostar la gent al Campus aprofitant els estius. En aquesta línia, es pot continuar i mirar de potenciar en la mesura del possible els cursos d'estiu que es fan principalment al juliol, i programar també activitats el mes d'agost.

U) Potenciar l'emprenedoria

- 734 La UdG disposa de diversos programes d'emprenedoria per generar *start-ups* o *spin-offs*. Sense dubte, la creació de noves empreses representa una de les fonts de progrés més importants de la societat actual. Les iniciatives empresarials no sorgeixen del no-res. Darrere de tot projecte empresarial, de tota empresa, hi ha un acte emprenedor, un empresari i un projecte empresarial. Ser emprenedor és descobrir oportunitats i llançar-se a transformar-les en empreses. Els emprenedors tenen un paper fonamental en el desenvolupament i en la millora del benestar de la societat. Tot això es el que surt en les planes web de la UdG. Ara bé: en realitat, quantes empreses han sortit des de la UdG com a *start-up* o *spin-off*? Aquesta informació hauria d'estar disponible, a ser possible, a l'àrea de recerca de la UdG (OITT). Només amb la informació completa es pot valorar adequadament si un programa, com és aquest, està funcionant, i de quina manera. Per a mesurar l'impacte de la UdG en el nostre entorn, és indispensable que proporcionem la informació el més completa possible. D'acord amb l'anterior, ens hem

de preguntar: totes aquestes empreses emergents a partir de grups de recerca de la UdG, quina riquesa han aportat i aporten a la UdG? Farem una avaluació al respecte.

V) Una Assessoria Jurídica amb cultura jurídica

- 735 L'Assessoria Jurídica (AJ) pateix el mateix sobreesforç de la institució en general. La percepció actual és que està excessivament polititzada. S'ha de despolititzar.
- 736 És prioritari per al funcionament àgil de la universitat una assessoria jurídica que tingui bon criteri, i per a això cal una intervenció profunda del dit òrgan. L'Assessoria ha de donar suport, ser flexible, interpretar amb creativitat, respondre en un termini apropiat i mantenir els actes de la UdG dins de la legalitat.

IX. COMUNITAT, SOSTENIBILITAT I GÈNERE

A) Universitat saludable, compromesa amb les persones i amb el futur

- 737 Volem recuperar la marca de la UdG amb un Pla actualitzat, emmarcat en el compromís institucional amb els drets humans, la justícia social, el benestar de les persones i la sostenibilitat. La UdG serà un model d'universitat saludable, equitativa, adaptada als reptes globals i de servei de totes les persones que hi formem part.
- 738 La UdG és una universitat intel·ligent, inclusiva i sostenible amb capacitat per liderar el canvi social, tecnològic-digital i ambiental, a on la igualtat i la sostenibilitat no són només valors, sinó **maneres d'aprendre, investigar, conviure i estimar**.
- 739 Formar part de la UdG es: cuidar de les persones i el planeta, reduir les iniquitats i impulsar la innovació amb consciència.

UdG = la NOSTRA MARCA

Drets Humans, equitat i justícia social.
Benestar emocional i cura col·lectiva.
Digitalització ètica i IA inclusiva, oberta.
Sostenibilitat sistèmica (ambiental, social i econòmica).
Participació estudiantat i ciència ciutadana.
Corresponsabilitat i transparència.

- 740 Aquest Pla neix dels valors de la igualtat, la inclusió, la salut mental positiva, la recerca amb impacte social i la corresponsabilitat ambiental. La UdG es consolidarà amb aquest Pla amb una visió innovadora, de "canvi", compromesa amb la igualtat, el benestar i la sostenibilitat. L'impacte esperat inclou 100% de plans d'estudis adaptats a les necessitats reals, amb perspectiva de gènere i sostenibilitat i un campus saludable i inclusiu per a tota la comunitat amb capacitat de detectar les

necessitats socials reals de totes les persones que integren la comunitat universitària. Això ho volem precisar amb mesures concretes. Són mesures que milloren la qualitat de la vida de la comunitat i potencien el seu sentiment de pertinença a la institució, de compromís i d'identificació, que milloren el seu benestar, en definitiva. En aquest sentit, un exemple de mesura d'aquest tipus, que ens proposem dur a terme, és que **crearem guarderies i escoles bressol per l'equip humà i estudiants de la UdG**. I si per la raó que sigui al final no podem crear-les, establim convenis amb guarderies i escoles bressol de Girona.

B) Per una nova ètica

Vamos a perder. Por supuesto. Nuestro proyecto político no es una meta de llegada que se pueda cruzar cada década.
(Lola Olufemi, 2025)

- 741 Cal una nova ètica a la universitat. Aquesta ètica es troba en la sostenibilitat. Els ODS són una nova ètica per contrast als 10 manaments, però cal portar-los a la pràctica (Andreas Schleicher, director d'educació OCDE). Tampoc són una paraula revelada sinó que hem de ser crítics amb ells. Els ODS no qüestionen el model sinó que formen part del model que hem de repensar.
- 742 El Vicerectorat que proposem té com a objectiu principal fomentar la relació de la institució amb la societat i contribuir al desenvolupament sostenible i just. Les seves funcions inclouen:
- 743 1. Cooperació internacional i desenvolupament:
- Gestionar projectes de col·laboració amb universitats, ONG i organismes internacionals.
 - Promoure programes d'intercanvi acadèmic i recerca conjunta amb països en desenvolupament.
- 744 2. Responsabilitat social universitària (RSU) i sostenibilitat:
- Integrar la dimensió social i ambiental en les activitats de recerca i docència.
 - Impulsar iniciatives que generin un impacte positiu en la comunitat local i global.
 - Promoure pràctiques sostenibles dins de la universitat i projectes externs.
- 745 3. Voluntariat i participació ciutadana:
- Coordinar programes de voluntariat universitari.
 - Fomentar la implicació d'estudiants i personal en projectes de servei a la societat.
- 746 4. Difusió de valors socials, ètics i sostenibles:
- Promoure la cultura de la solidaritat, la inclusió i la sostenibilitat.
 - Sensibilitzar la comunitat universitària sobre temes socials, mediambientals i de desenvolupament sostenible.

- 747 En resum, aquest vicerectorat actua com a pont entre la universitat i la societat, assegurant que els coneixements i recursos de la institució es posin al servei del bé comú i del desenvolupament sostenible.
- 748 Ens proposem d'activar la intel·ligència col·lectiva per definir un projecte de societat viable i un futur envejable (John Dewey). Cal un acord pel clima. **Promourem una UdG més compromesa amb l'equitat i la justícia social.** Actualment, el sistema de suport existent a l'alumnat més vulnerable s'ha fet visible en algunes actuacions molt simbòliques i molt puntuals. Per exemple, els actuals ajuts a l'alumnat amb necessitats econòmiques (anomenades ajuts d'emergència) només varen comptar amb 20.000€ durant el 2025 [cal comprovar la xifra]. Aquests ajuts així com d'altres mecanismes de suport i d'accés de l'alumnat socialment més vulnerable ha de ser una prioritat major de l'equip de govern. Algunes opcions serien augmentar el pressupost d'aquests ajuts així com promoure programes de mentoria entre l'alumnat d'aquests contextos perquè aquests puguin tenir suport en el nou context acadèmic.
- 749 Vivim una era conformista; cal abandonar el conformisme modern. La gran majoria de la gent és apàtica, indiferent. La gent no està disposada a perdre la comoditat. Els científics han de fer sentir la seva veu contra el poder quan es fan barrabassades, com les que estem veient als EUA. Els científics a l'època nazi eren seguidistes del poder i molts van jugar-hi perquè hi tenien a guanyar (Philip Ball, *Serving the Reich*). S'ha suggerit que els científics actuals en part fan igual (Robert Crease, [Nature](#), 2013). La història no es repeteix, però es pot repetir si ningú no hi diu res.
- 750 Els humans no som diferents als altres éssers vius pel que fa a la nostra constitució o base física, som dependents de l'entorn. Sostenibilitat i dependència. Però tenim capacitat de canvi, cosa que no tenen la resta d'éssers. La universitat és canvi. Podem canviar la manera com som, la situació actual pot ser un desastre però no cal caure en el derrotisme perquè la podem canviar. El canvi comença per un mateix.
- 751 S'ha posat massa èmfasi en la llibertat individual. És cert que som lliures en el sentit que podem triar, triem a diari, però sovint no tenim capacitat d'escollir, i no sabem perquè triem el que triem. Cal explorar els factors de dependència. Potser un estudiant no és lliure de triar la UdG. Hem de fer un exercici d'empatia i no culpabilitzar per eleccions que en realitat no es podien fer altrament. Les persones som vulnerables. Hi ha una ètica de la cura, en contra d'una ètica de la competència salvatge. Ho vàrem veure a la pandèmia.
- 752 La idea neoliberal ortodoxa de l'eficiència no ens està salvant sinó a l'inrevés. Cal un model diferent.
- 753 La meritocràcia és hipòcrita. Generalment els que tenen més recursos accedeixen a la millor educació, com es veu als EUA. La meritocràcia s'esgrimeix com a argument però en realitat es fa servir per a justificar les desigualtats existents. Així s'ha vist a l'informe sobre la desigualtat mundial de 2018. Arreu la desigualtat està creixent.

C)Igualtat

1. Igualtat en general

- 754 **1.1. Farem que els entorns de la UdG siguin lliures de violència i discriminació.** L'objectiu és erradicar qualsevol forma d'assetjament o violència masclista i LGTBIQ+fòbica, amb una universitat segura, respectuosa i reparadora.
- 755 Farem servir la IA per la detecció i prevenció d'assetjaments (xat amb protecció de dades amb algorismes de detecció de risc, supervisat per professionals humans).
- 756 Crearem una Unitat 24/7 de cura i mediació amb acompanyament integral, resposta immediata (jurídica, psicològica i social).
- 757 Dissenyarem un mapa interactiu de rutes segures i punts de confiança (campus, *apps*, sensors lumínics).
- 758 Crearem un Observatori de Diversitat.
- 759 Farem que el nostre campus es caracteritzi per la confiança institucional, les oportunitats, la cultura del respecte i la corresponsabilitat.
- 760 **1.2. Docència i recerca transformadora, garantint currículums regeneratius amb mòduls d'igualtat i sostenibilitat.** Tots els Graus inclouran mòduls sobre igualtat, salut emocional i sostenibilitat aplicada.
- 761 Crearem el Hub 2030 d'Innovació Docent i Càtedres Vives: laboratoris interdisciplinaris on l'estudiantat, PDI i PTGAS cocreen solucions a reptes concrets i reals (ODS, salut, energia, convivència).
- 762 IA inclusiva i ciència oberta: ús d'eines d'IA per avaluar la bretxa de gènere i promoure la diversitat en la recerca.
- 763 Reconeixement institucional a la recerca amb impacte social.
- 764 **1.3. Formació i competències per a la vida.** Formarem l'estudiantat de manera crítica, empàtica i sostenible, preparada per a liderar amb valors. Crearem espais de converses PDI-estudiantat.
- 765 Impulsarem el Programa "*Cuidar per Transformar*" per estudiantat, PTGAS i PDI: autocura i gestió emocional.
- 766
- 767 Impulsarem la Mentoria 360° intergeneracional i intercultural.
- 768 Impulsarem microcredencials reconegudes internacionalment: Igualtat, Salut Emocional i Ecoinnovació.

- 769 Crearem el Campus *Escola de Vida*: tallers d'habilitats vitals (comunicació empàtica, gestió de conflictes i economia del benestar).
- 770 **1.4. Espais de cures i benestar emocional.** Farem de la UdG una universitat del benestar a on les cures siguin un dret col·lectiu. Això inclou:
- 771 “**Sales Respira**” i programes de salut emocional a cada campus: espais multimodals de descans, silenci, *mindfulness*.
- 772 Política d'horaris saludables per a l'estudiantat, PTGAS i PDI i economia del benestar.
- 773 Observatori del Benestar Universitari amb la participació i co-creació de tota la comunitat universitària. Mesura d'indicadors de benestar, estrès i salut mental en temps real.
- 774 Accions comunitàries de salut i cultura emocional.

2. Igualtat social

¿Qué utilidad tiene hablar de derechos si la gente no dispone de medios?
(Lola Olufemi, 2025)

- 775 Hem de ser conscients que la universitat, com tot el sistema educatiu en general, no només determina qui accedeix al saber, sinó també al poder. El poder polític, en aquest sentit, s'exerceix també a través de la universitat que, com digué Foucault, condiona quines classes socials romanen com a elits i qui en queda exclòs. Com a universitat pública i d'acord amb els valors dels nostres Estatuts, hem de tenir present aquest fet per a **aconseguir que la universitat sigui un ascensor social** i no un control d'entrada. Això es tradueix en polítiques de suport a aquell estudiantat que realment ho passa malament, que no té recursos, i que està fent un gran esforç per a estudiar. Hi ha casos dramàtics d'estudiants que són desnonats o que viuen al límit de la pobresa. La UdG, en la mesura de les seves possibilitats, ha d'intensificar la política de suport a qui ho necessiti. **Revisarem la política d'ajuts.** Hem de potenciar que hi hagi més ajuts del Consell Social per a estudiants amb dificultats. Hem d'aconseguir la complicitat del nostre entorn per a fer costat a aquestes persones amb problemes. En aquest sentit, la UdG ha de vetllar per a evitar els pitjors efectes de la desigualtat econòmica. Això significa també que la UdG ha d'impulsar projectes transformadors de la societat. No és suficient amb reconèixer drets sinó que s'ha d'estar en condicions d'exercir-los. Com diu Zygmunt Bauman (2007), els drets socials són indispensables per a mantenir els drets polítics en funcionament: la democràcia moderna no va de conservar l'equilibri de forces socials, sinó de canviar-lo. La UdG no només és una gran empresa per mida, sinó que pot transformar la societat on s'incrusta i fer-la més igualitària i més justa.

3. Igualtat de gènere

Les democràcies actuals no són una expressió de la promesa igualitària, sinó el seu simulacre i la seva traïció.
(Marina Garcés, 2024).

3.1. Igualtat de gènere (en general)

- 776 Una altra desigualtat que estem patint és la de gènere, però no només. La UdG ha de (prenent les paraules d'Olufemi, 2025) adoptar la imaginació feminista i esculpir un espai d'actuació que doni impuls per a l'acció. Hem de desmantellar les percepcions hegemòniques del que és permisible en les circumstàncies actuals. Cal dur a terme una deconstrucció de cadascun de nosaltres i de la UdG mateixa, analitzar quines són les polítiques socials i els comportaments individuals que afavoreixen la violència institucional existent: racisme, sexisme, edadisme, etc. Cal analitzar els protocols existents, revisar els canals de denúncia, i prevenir situacions d'aquest tipus.
- 777 Per a promoure una igualtat efectiva, no podem rebaixar requisits, sinó que s'han de remoure o eliminar les barreres a la igualtat. Per això, seria erroni per exemple perdonar exigències en el cas que una candidata sigui dona, per exemple. Front d'això, el que cal és anar a veure les causes de la desigualtat i combatre-les. **Nosaltres durem a terme aquesta anàlisi.**
- 778 **Volem formar estudiants que abanderin aquestes causes.** Per exemple, idealment hem d'aconseguir que el nostre estudiantat pugui reformar les institucions i les regles de la societat. Si arriben a ser jutges, per exemple, que segueixin els passos de la cèlebre jutgessa estatounidenca, Ruth Bader Ginsburg (RBG) i figures similars. La UdG ha de proporcionar a l'estudiantat models d'aquest tipus, en què aquest es pugui emmirallar. Donarem a conèixer aquestes figures.
- 779 **Vetllarem per a què no hi hagi violència aïlladora i violència de gènere aïlladora.** L'actual protocol d'assetjament sexual ja contempla la violència de gènere de segon ordre. Manca fer complir el protocol. N'agilitzarem l'aplicació en tots els casos que arribin i es comprobin que són certs.
- 780 **Hem d'anar cap a una cultura de violència 0.** Més enllà de les normes i sancions, proposem que el tracte entre tots nosaltres, entre totes les persones que componen la comunitat acadèmica (PDI, PTGAS, estudiants), tinguin el càrrec que tingui, ha de ser respectuós. Es procurarà que els agressors no siguin a més manipuladors i no es presentin com a víctimes quan se'ls crida l'atenció per haver molestat o assetjat algú.
- 781 Cal passar de *bystanders* (espectadors) a *upstanders* (persones que es posicionen activament) i comprendre el paper fonamental de la "violència de gènere aïlladora" són claus per a una política universitària efectiva. A tal efecte **ens comprometem amb una universitat lliure de violències masclistes.** Crearem una Comissió Anti-Assetjament com a òrgan de resolució de conflictes. Aquesta Comissió podrà

comptar amb la participació de persones externes a la UdG, sempre amb respecte dels drets fonamentals i la legislació.

- 782 La UdG ha de ser un espai segur i equitatiu per a tothom. Per aconseguir-ho, **cal evolucionar d'un model reactiu** (actuar quan la violència ja s'ha produït) **a un de proactiu i comunitari**, que previngui, intervingui i repari de manera integral. D'aquesta manera, podrem reduir fins a fer desaparèixer el biaix de gènere. El nostre compromís s'articula en dos pilars estratègics:
- 783 3.1. D'espectadors a actors: formarem upstanders per a una resposta comunitària. Amb massa freqüència, els casos d'assetjament i violència de gènere són la punta d'un iceberg amb una base desconeguda i amagada, o en el millor dels casos coneguts només a l'entorn proper, però en què la comunitat no sap com actuar. La por, la inseguretat o la manca de protocols clars converteixen testimonis en bystanders passius, cosa que, involuntàriament, normalitza i perpetua la violència. La nostra proposta és que **llançarem el "Pla Upstander UdG: Tu Saps, Tu Actues (amb Seguretat)"**. Això inclou:
- 784 3.1.1. Formació Obligatoria i Específica: Implementarem programes de formació obligatoris per al PDI i el PTGAS, i tallers voluntaris però molt incentivats per a l'estudiantat. Aquesta formació no serà genèrica, sinó pràctica i operativa, ensenyant: com identificar senyals d'assetjament sexual i de gènere; tècniques d'intervenció segura: com actuar sense confrontar directament l'agressor, prioritant la seguretat de la persona intervenint i de la víctima (p. ex., tècniques de distracció, acompanyament o creació de barreres físiques); protocols de derivació clars: a qui dirigir-se, com recollir informació de forma útil i com acompanyar la víctima cap als recursos oficials de la Universitat (Unitat d'Igualtat, servei de psicologia, etc.).
- 785 3.1.2. Campanya de Comunicació i Sensibilització: Crearem una campanya visible a tots els campus amb el lema "A la UdG, no mirem cap a una altra banda", normalitzant el paper actiu de la comunitat com a primera baula de protecció. L'objectiu és transformar la cultura universitària perquè cada membre de la UdG se senti capacitat i responsable d'actuar com a agent actiu en l'eradicació de les violències masclistes.
- 786 3.2. Dreçarem l'arrel: combatre la violència de gènere aïlladora és prevenir la violència física i psicològica. La violència de gènere no comença amb un cop. Sovint, la primera i més insidiosa estratègia de l'agressor és l'aïllament: separar la víctima de la seva xarxa de suport (amistats, companys/es, família). Si no detectem i intervenim davant d'aquests senyals primerencs, el cicle de la violència escalarà inevitablement. La nostra proposta és que **dotarem la Universitat dels mecanismes per detectar i actuar davant dels senyals d'aïllament**. A tal efecte crearem:
- 787 3.2.1. Formació Específica en Detecció Precoç: Inclourem en els programes de formació per a PDI i PTGAS un mòdul específic sobre com identificar possibles casos de violència aïlladora. Senyals d'alarma poden ser: un canvi abrupte en el comportament social (deixar de participar en activitats grupals, absentisme

injustificat), el control excessiu per part de la parella a l'entorn universitari (trucades constants, presència intrusiva), o el deteriorament inexplicable del rendiment acadèmic.

- 788 3.2.2. Protocol d'Alerta Primerenca: Crearem un "Codi Violeta" intern, un mecanisme confidencial i àgil pel qual qualsevol membre de la comunitat universitària (company/a de classe, tutor/a, membre del PTGAS) pugui alertar de forma senzilla i protegida a la Unitat d'Igualtat quan detecti signes. Això no suposarà una denúncia, sinó l'activació d'un "canal d'acostament i suport proactiu" per part dels serveis especialitzats.
- 789 3.2.3. Reforç de les Xarxes Comunitàries: Potenciarem els programes de mentoria entre iguals i les activitats de cohesió grupal a les facultats, creant entorns més forts i solidaris que siguin, per si mateixos, un factor de protecció contra l'aïllament.
- 790 La nostra visió és clara: una UdG que no només sanciona la violència quan ja és evident, sinó que és capaç de teixir una xarxa comunitària tan forta que impedeixi que aquesta arribi a produir-se. Formant upstanders i combatent l'aïllament, ataquem el problema a la seva arrel, construint una universitat on la seguretat i la dignitat de les dones irrenunciable.

3.2. Recerca

- 791 Les línies bàsiques són les següents. Tenim un gran potencial de recerques. Caldria potenciar:
- 792 3.2.1. Xarxa interna a la Universitat: delegacions de gènere, Xarxa Innovació docent perspectiva de gènere, Grups de recerca UdG, Màsters i Doctorats UdG
- 793 3.2.2. Xarxa externa. Xarxa Vicens Vives, Xarxa dones i ciència, projectes interuniversitaris, Màster i Doctorats interuniversitaris.
- 794 3.2.3. Construir una pag. web amb manteniment on quedin reflectits recerques i propostes relacionades amb la perspectiva de gènere

3.3. Docència

- 795 Hi ha projectes endegats. Caldria potenciar:
- 796 3.3.1. Necessitat d'un diagnòstic a nivell de Facultats sobre aplicació de la política de gènere a la docència.
- 797 3.3.2. Desenvolupar i fomentar competències en perspectiva de gènere dins del procés ensenyament-aprenentatge. Des de les Facultats i coordinació d'estudis amb delegades de gènere en cada Facultat. Endegar un pla pilot dins dels plans docents.

- 798 3.3.3. Continuar donant suport a activitats actuals d'èxit, des de la Unitat d'igualtat: jornades, seminaris, cursos, premis a Treballs finals de màster i doctorat, aules obertes, etc. (dirigides a PTGAS, alumnat i professorat).
- 799 3.3.4. Continuar donant suport a l'ICE (Institut Ciències Educació) de cara a la formació al professorat en competències de gènere.
- 800 3.3.5. Constitució d'una càtedra sobre Gènere i Diversitat. Desenvolupament d'un Màster propi o interuniversitari.

3.4. Assetjament

- 801 3.4.1. Treballar amb el protocol aprovat aquest últim curs. Desenvolupar aspectes que encara queden pendents amb recursos del Pacto de Estado contra las violències.
- 802 3.4.2. Continuar amb les mesures de prevenció de les diverses formes de violència de gènere i sexual. Valorar-avaluar les formes de reparació actual que s'estan portant a terme amb les víctimes. Desenvolupar formes de justícia restaurativa a la comunitat universitària.
- 803 3.4.3. Incorporar a la comunitat universitària en la resolució de conflictes generats pel gènere, especialment quan no han arribat a una situació de violència explícita i continuada.
- 804 3.4.4. Construir canals de comunicació que permetin el tractament de casos, informar a les persones implicades i garantir la protecció i seguretat de les persones implicades.

4. Igualtat de capacitats

- 805 També hem de ser iguals en relació amb les discapacitats. La societat no ho posa pas fàcil a les persones amb discapacitat. La UdG ha de ser acollidora i integradora amb aquestes persones perquè hi desenvolupin tot el seu potencial i les seves capacitats. Per això, aquest punt del programa l'hem desenvolupat conjuntament amb un membre de l'Associació Multicapacitats, Isaac Padrós (estudiant de la UdG, expresident de l'associació, i actualment membre del Parlament de Catalunya).
- 806 En els darrers vint anys, la UdG ha passat de comptar amb una presència testimonial d'estudiants amb discapacitat —només sis l'any 2003 sobre un total de quinze mil— a registrar gairebé dos-cents estudiants l'any 2022. Aquesta evolució, que situa la UdG en unes xifres similars a la mitjana de l'estat espanyol, al voltant de l'1,5 % del total d'estudiants, demostra que hi ha hagut avenços significatius en termes d'accés i visibilitat. Ara bé, aquest creixement obliga a consolidar un model educatiu que no només garanteixi l'accessibilitat física i digital, sinó que integri

plenament els principis d'educació inclusiva recollits a l'article 24 de la Convenció de Nacions Unides i a l'Observació General núm. 4 del Comitè.

- 807 Segons aquestes recomanacions, els Estats i institucions d'educació superior han d'assumir un compromís transversal i intersectorial amb la inclusió. Això vol dir que la universitat no pot delegar la responsabilitat exclusivament en els serveis d'atenció a la discapacitat o en una única unitat administrativa, sinó que cada facultat, cada programa i cada servei universitari ha d'incorporar la mirada inclusiva com a principi rector. En aquest sentit, la UdG té l'oportunitat de crear un Consell Assessor d'Educació Inclusiva, inspirat en l'experiència reeixida del Grup de Recerca en Diversitat, que ja treballa amb un consell integrat per persones amb discapacitat intel·lectual en el desenvolupament de la seva recerca. Aquest model garanteix la participació directa de les persones afectades en la presa de decisions i permet que les polítiques universitàries no es quedin en el pla teòric, sinó que responguin a necessitats reals i concretes.
- 808 L'educació inclusiva, tal com subratlla el Comitè, no es pot limitar a eliminar barreres físiques o digitals, sinó que requereix un sistema de suports i recursos per al professorat i per als estudiants, i això vol dir aplicar un nou model universitari. A la UdG això s'hauria de traduir en la incorporació d'un mòdul formatiu obligatori per al personal docent i investigador, que aportí eines pràctiques per aplicar metodologies inclusives: des de la co-docència i els grups de treball col·laboratius fins a l'ús de materials accessibles i la planificació d'avaluacions ajustades a les diferents necessitats. Aquestes estratègies, recomanades expressament per l'ONU, reforcen la capacitat dels docents i eviten que la responsabilitat de la inclusió recaigui en exclusiva sobre l'estudiant amb discapacitat o la seva família.
- 809 També és fonamental consolidar espais físics i ambientals inclusius. La UdG ja ha fet passos innovadors, com l'Espai Calma per a persones neurodiverses durant la Fira de Sant Narcís, però cal estendre aquesta experiència a altres campus i incorporar zones de descans, espais sensorials i aules accessibles que permetin desenvolupar l'aprenentatge en condicions d'igualtat. Aquestes mesures són coherents amb el mandat del Comitè quan reclama que l'accessibilitat no s'entengui només en termes de mobilitat física, sinó també en termes cognitius i sensorials.
- 810 La inclusió a la universitat no s'acaba dins l'aula. L'Observació General núm. 7 destaca la importància de la participació de les persones amb discapacitat en tots els processos de consulta i planificació. Per això, a la UdG cal establir canals perquè els estudiants amb discapacitat puguin influir en les polítiques universitàries i en la vida cultural, esportiva i associativa. Això implica proporcionar materials accessibles — Braille, lectura fàcil, subtitulació, llengua de signes— i, sobretot, finançament i suport logístic perquè la seva participació sigui real i efectiva.
- 811 Finalment, el Comitè recorda que l'educació inclusiva és una condició prèvia per a la plena participació en la societat i per al desenvolupament personal i professional. També afavorint la transició a la vida adulta. En aquest sentit, la UdG hauria d'impulsar un programa de pràctiques universitàries inclusives que assegurí que els estudiants amb discapacitat poden fer estades en entorns laborals reals amb els

suports necessaris, i un sistema de mentoria entre iguals que connecti estudiants amb i sense discapacitat, reforçant la cohesió i la corresponsabilitat. Aquestes mesures no només milloren l'experiència acadèmica de l'estudiant, sinó que enforteixen el conjunt de la comunitat universitària, fent-la més oberta, solidària i preparada per a la diversitat.

- 812 La UdG havia aconseguit ser un referent en matèria de persones amb discapacitat, però la situació actual és de desbordament i saturació, per manca de recursos i de suport. Cal no perdre de vista que cada estudiant pot tenir unes necessitats especials de suport, que són diferents segons els casos, pensem p. ex. en els estudiants que es comuniquen amb llengua de signes, persones amb Asperger, TDAH, ceguesa, etc. La Convenció de Nova York, a la que s'ha fer referència, parla de diverses discapacitats: intel·lectuals, sensorials (sordesa, ceguesa), física (orgànica, no orgànica), psicosocial (salut mental), o una combinació de les anteriors. La Universitat ha de cobrir aquestes necessitats en funció de cada situació de discapacitat, i per a això calen espais amigables, més practicables, i accessibles. Aquest objectiu passa perquè la Universitat sigui realment per a tothom, cosa que, certament, pot ser molt costosa, i per tant caldrà fer en diverses etapes. Per això, nosaltres **durem a terme en primer lloc una diagnosi de la situació actual, i una detecció de necessitats**. Això ens permetrà establir les bases del treball posterior en la línia esmentada. I tot això ho anirem explicant i comunicant. Per exemple, cal que els apunts de la UdG que es posin a disposició de l'estudiantat siguin de lectura fàcil: de vegades, un estudiant té dificultats de comprensió: cal afegir-hi pictogrames o icones, de la mateixa manera que al costat de les senyalitzacions dels edificis i instal·lacions. El nostre propòsit és crear un espai inclusiu i de confort, i generar un espai de confiança perquè qui ho necessiti, demani l'ajuda que calgui.
- 813 A banda de l'anterior, **promourem la formació sobre aquests temes**. El PDI i el PTGAS, així com l'estudiantat en general, necessiten una formació que els proporcioni una mirada àmplia sobre aquesta realitat. Hi ha estudiants que encara no són conscients o que no fan públic que pateixen una discapacitat. Amb formació, el professorat ho pot detectar, amb la finalitat que se'ls pugui donar un tracte adequat. Una formació de 2-3 hores, ben feta, és suficient. Organitzarem un curs àgil, fàcil i atractiu. No oblidem tampoc que també podem tenir persones amb discapacitat entre el PDI o el PTGAS. No hem de tancar la porta a les persones que vulguin fer una carrera científica-docent. Tots coneixem casos com el de S. Hawking. El nostre objectiu és que tothom pugui desenvolupar el seu potencial. D'igual manera, vetllarem per la supressió de barreres i per l'adaptació dels espais no només als campus, sinó també a les residències. Hem d'aconseguir que persones que pateixen dificultats d'aquest ordre vinguin a la UdG precisament perquè hi estem adaptats.
- 814 **Impulsarem les xerrades**, trobades, sessions de treball i altres activitats i accions impulsades per estudiants sobre aquesta realitat. Per exemple, és bo que parlem de l'exercici dels drets de les persones amb discapacitat, i per tant de matèries com el sexe, el divorci, etc., d'aquestes persones. Totes aquestes accions han de combatre el que sembla un procés de deshumanització, de supressió dels col·lectius diferents.

- 815 **Impulsarem també la inserció laboral** d'aquestes persones. La UdG ha d'empoderar els seus alumni, per exemple, de cares a una entrevista. Les persones amb discapacitat sovint estan preparades, però cal donar-los una oportunitat. Per a això, redefinirem el rol dels plans d'acció tutorial (PAT), de tal manera que també se sigui sensible a aquesta realitat.
- 816 En definitiva, la UdG té davant seu l'oportunitat de consolidar un model educatiu inclusiu de referència, basat en tres pilars: la participació activa dels estudiants amb discapacitat en la governança i la planificació, la dotació de recursos i formació per al professorat, i la creació d'espais i pràctiques reals que garanteixin l'exercici efectiu del dret a l'educació en igualtat de condicions. Les xifres de creixement dels darrers anys demostren que aquesta és una realitat que ha vingut per quedar-se, i que només amb polítiques valentes i estructurals es podrà donar resposta als reptes que planteja.

D) Sostenibilitat

¿Qué supondría intentar amar la tierra?
(Lola Olufemi, 2025)

- 817 Va ser un error fer-nos triar entre IA i sostenibilitat, com es va fer en el context del debat del darrer Pla Estratègic. La suma de les intel·ligències no s'ha posat en pràctica. La IA no la volem si no és sostenible. La UdG ha de ser sostenible o no serà. Senzillament, no hi ha opció: hem de ser sostenibles. Hem d'aspirar a un món més just, i no pot haver-hi justícia si no tenim cura del medi ambient. Com diu el sociòleg Zygmunt Bauman (2007), la justícia és actualment una qüestió planetària (com ja ho era en els temps antics): el que succeeix en qualsevol lloc del planeta afecta a com viu la gent en altres indrets. No només això: hem de ser una referència en aquest tema. **La sostenibilitat s'ha d'incorporar a les avaluacions de qualitat** (vegeu avall, núm. 993). Cal revisar els programes de les assignatures i tot el que fem, inclosa la gestió, en termes de sostenibilitat. Hem de començar a pensar més enllà fins i tot dels ODS, que tenen com a horitzó el 2030.
- 818 La gent no ha de deixar de fer el que fa, però sí que ha de pensar més en la sostenibilitat i en la societat en general. L'estudiantat s'absenta de classe i abandona la universitat pública perquè percep que aquesta no s'ocupa dels reptes que el preocupen, concretament el medi ambient i el canvi climàtic.
- 819 **Nosaltres impulsarem la sostenibilitat integral i el planeta viu.** La Universitat de Girona ha d'avançar cap a la neutralitat climàtica i disposa de l'entorn per fer-ho. Sostenibilitat sistèmica. Això inclou:
- 820 a) Campus amb energia renovables.
- 821 b) Economia circular universitària i residus 0.
- 822 c) Horaris intel·ligents.

- 823 d) Laboratori de Sostenibilitat i Justícia Climàtica: co-creació amb municipis, empreses i ONG per projectes d'impacte local i global.
- 824 e) Crearem un Consell 2030 d'Igualtat i Sostenibilitat, amb representació paritària de tota la comunitat universitària. S'establiran pressupostos de forma participativa, sistemes àgils de transparència i informes anuals amb indicadors ODS.
- 825 f) Farem trobades amb els diversos municipis sobre temes com el canvi climàtic i com la universitat pot contribuir a solucionar-los.
- 826 g) Identificarem els reptes de la sostenibilitat *amb* les persones que s'enfronten a aquest repte, i farem el mateix amb la resta de reptes. La suma de les intel·ligències ben entesa implica no només combinar IA i intel·ligència natural, sinó saber treballar també amb els agents i actors que poden dur a terme el canvi.
- 827 h) Posarem en valor l'Oficina Verda; cal buscar el relleu generacional en aquesta important oficina, que s'ha de potenciar.

E) Un nou codi ètic

- 828 En un món on pràcticament moltes universitats tenen una oferta formativa similar, cal singularitzar-se per alguna cosa. Els professionals sovint no busquen una persona graduada amb un perfil tècnic concret, ja que en general tots els graduats tenen un perfil semblant. El que marca la diferència és sovint un tret personal, el caràcter, els valors, l'ètica de cadascú. La UdG ha de ser coneguda no només per la seva formació sinó pel seu codi ètic. Actualment, disposem d'un codi ètic que ha passat bàsicament desapercbut. El codi, sigui quin sigui, s'ha de difondre, s'ha de debatre, ha de tenir ressò, s'ha de discutir amb gent de fora de la universitat. No pot ser simplement el resultat d'unes quantes ments pensants de la mateixa universitat, per bo que sigui el que hagin produït. A més, hi ha raons per a pensar que **cal definitivament un nou codi ètic**.
- 829 Malauradament, la UdG és un espai on s'han produït incidents contraris a la llibertat sexual de les persones, que han aparegut a la premsa, han deteriorat la imatge de la universitat, i han minat la confiança de part del nostre estudiantat. No només s'han produït aquests incidents, sinó que la resposta que s'hi ha donat ha estat percebuda com a francament millorable. Salta a la vista que **cal dur a terme canvis profunds**.
- 830 Per començar, la UdG ha de ser un espai lliure de LGBTI+fòbia. En aquest sentit, com acostuma a passar, altres universitats ens passen al davant. Un exemple és la Universitat d'Alacant.
- 831 Segonament, cal donar a les situacions d'abús de poder la importància que tenen. Arran d'alguns incidents d'aquest tipus, a la Facultat de Lletres (on hi ha dos casos denunciats) es va reclamar a l'equip de rectorat de la UdG que inclogués en el codi ètic de la universitat l'abús de poder, però no es va fer. La Facultat de Lletres, que es conegui, ha estat l'única Facultat que ha celebrat una Junta de Facultat per

denunciar-ho, cosa que es pot entendre pel fet que és on s'han produït els dits incidents, però que posa de manifest que queda molta feina per fer.

- 832 En la situació actual, el codi ètic de la UdG no regula explícitament les relacions sexoafectives entre professorat i estudiantat, malgrat el risc clar de desequilibri de poder. Si es compara amb altres universitats, es pot veure que la UB o la UAB ja incorporen aquest punt als seus codis respectius, com se n'ha fet ressò la [premsa](#) mateix. Aquesta és òbviament una qüestió on pot haver-hi punts de vista diferents. Relacions amoroses o afectives entre professorat i estudiants n'hi ha hagut sempre, algunes d'elles molt famoses (p.ex. entre Martin Heidegger i la seva estudiant, Hannah Arendt, en un romanç que va durar anys), i en algunes de les quals la relació va durar tota la vida (Jean-Paul Sartre i Simone de Beauvoir en són un exemple, i si no es varen casar va ser perquè rebutjaven el matrimoni com a institució; semblantment, Michel Foucault i Daniel Defert no es casaren perquè encara no era possible el matrimoni homosexual a França). En alguns casos han acabat en matrimoni (cas p. ex. d'Ernst Bloch i Karola Piotrkowska). Així doncs, no es pot demonitzar tota relació d'aquest tipus, ja que en definitiva tenen lloc entre persones adultes. No obstant això, hi ha un risc d'abús de poder del que cal ser ben conscients. En aquest sentit, la proposta que fem és **actualitzar el codi ètic per incloure una previsió sobre aquesta qüestió**. La UdG decidirà si es volen prohibir aquest tipus de relacions mentre hi hagi vinculació acadèmica directa (docència, tutorització, tribunal, etc.) o bé es fa dependre de l'existència (o no) d'un consentiment real i de l'absència d'abús de superioritat o similar. Analitzarem quin és el posicionament de les universitats en aquest tema.

F) Major participació

- 833 Cal promoure espais de trobada i diàleg i de suport dels uns als altres, on tothom pugui compartir idees i resoldre dificultats de manera col·lectiva: Especialment per al nostre estudiantat, cal ensenyar-los una manera de treballar que sigui d'escolta i participació, un estil que després s'enduguin a la seva motxilla amb el títol i que apliquin a tota la seva vida.
- 834 La participació s'ha d'incentivar amb les eines adients. La **plataforma SOM** ha fallat estrepitosament en aquest sentit i cal veure per què. Si els que la impulsen no la fan servir aleshores és difícil que serveixi per a res. Cal fer una diagnosi de la utilització real de la plataforma i estudiar possibles accions: tancar la plataforma (últim recurs), modificar-la (com?), incentivar-ne l'ús (com?), etc. Pot semblar paradoxal, però cal incrementar la participació per a saber com podem incrementar la participació. En aquest sentit, una *app* de la universitat podria ser molt útil (veure amunt núm. 112).

G) Festes

- 835 A la comunitat universitària, com a la majoria de la gent, li agrada anar de festa. No només no és dolent que l'estudiantat i resta de persones que formen la nostra

comunitat vagin de festa, sinó que cal incentivar-ho. Els anys universitaris són els anys daurats (com digué Goethe) i la majoria del nostre estudiantat és jove, de manera que la pulsio de la festa és sovint irrefrenable. Que hi hagi festa és bo, el que no és bo és que la UdG no participi de la festa. L'estudiantat sovint surt de festa en entorns insegurs o perillosos. Les opcions d'oci a Girona ciutat són limitades en comparació amb les que hi ha en altres indrets (en això, també és una ciutat poc "universitària"). I de festa se'n pot anar de moltes maneres: no ha de consistir necessàriament en el consum de determinades substàncies, perquè hi ha maneres sanes d'anar de festa. La UdG ha d'incentivar la festa sana. En aquest sentit, **la UdG ha d'assumir com a natural que la festa forma part de la vida universitària, incentivar-la i participar-hi**. En la línia del que s'acaba de dir, proposem:

1. Organitzar més festes

- 836 En aquest sentit, cal esperonar i potenciar les associacions que tinguin iniciativa. La UdG ha de contribuir, també financerament, a la festa. Hi ha d'haver una comissió de festes que organitzi trobades per a PDI, PTGAS, estudiantat, per separat i en conjunt, com a element dinamitzador i aglutinador.

2. Que la festa major sigui per a tothom

- 837 **No ha de ser només una festa de l'estudiantat** sinó de tota la comunitat. Això no és un retret cap a l'estudiantat, sinó una constatació que hi ha una part de la comunitat que no hi està participant i cal veure el per què. El PDI, el PTGAS i l'estudiantat han de poder coincidir en un entorn festiu sa i amigable. L'intercanvi personal, intel·lectual i social ha de tenir lloc a la universitat. És normal que la gent jove vulgui estar amb gent de la seva edat, però també cal oferir la possibilitat que hi hagi llocs de trobada de tota la comunitat, per exemple, en relació amb determinats temes o aficions comuns.

X. COMUNICACIÓ

A) Comunicació institucional

1. Una comunicació més fresca

- 838 Com s'ha dit abans (núm. 44), la comunicació és fonamental. La UdG, com a entitat dedicada a l'educació i a la recerca, i al mateix temps per la seva condició d'ens públic, ha d'explicar què fa. Això és així no només perquè la societat la finança (a través dels recursos que rep), sinó perquè el seu impacte a la societat, d'acord amb la missió exposada més amunt (núm. 24 i ss.), serà major si se sap explicar. Ara bé, aquesta ha estat un àrea negligida i que no ha acabat de rutllar. La UdG no ha estat ben compresa per la societat (o una part d'aquesta) perquè no l'hem sabut o pogut explicar, i això ara s'agreuja amb la IA, perquè la societat ja no va a buscar les persones expertes, sinó que pregunta als agents "intel·ligents" com ChatGPT o

similars. Nosaltres **eliminarem el Vicerectorat actual**, que considerem que no ha donat els fruits que se'n podrien esperar. La comunicació ha d'estar al servei de l'impacte d'allò que fem, i per tant la farem "penjar" del Vicerectorat d'impacte social, però amb una configuració ben diferent.

- 839 Com s'ha dit, i malauradament, la comunicació en el seu estat actual resulta manifestament millorable. Malgrat tots els esforços que s'hi esmercen, no s'està assolint l'objectiu de donar a conèixer qui som i què fem. Això és encara més xocant si es té en compte que és precisament en l'entorn més immediat on sembla que es desconeix més la UdG. En efecte, la universitat ha viscut massa temps en una mena de torre d'ivori, d'esquenes a la societat, i aquesta, igualment, tancada en la seva bombolla. Certament, ja s'han fet coses en aquest sentit, però cal reconèixer que no se n'han fet prou o no s'han fet prou bé. Com sigui que cal que la societat, sobretot la gironina, conegui millor la UdG i el que s'hi fa i que no només és una universitat on es fa docència, sinó que també s'hi fa recerca i transferència i de qualitat. Per estrany o sorprenent que soni, en determinats temes la UdG és més coneguda a fora que aquí. Per això ens plantejem com a possibilitat la seva externalització. **Analitzarem a fons aquest servei i si no compleix la seva funció el tancarem i contractarem professionals externs** com s'havia fet en algun moment en el passat. Tant en un cas com en l'altre, redactarem un pla de comunicació per a fer millor la comunicació de portes endins, com en part ja s'ha apuntat (amunt, núm. 517).
- 840 La comunicació ha de ser no només cap a fora sinó també cap a dins. Hem de replantejar molts contextos en què estem comunicant tot i que no en siguem conscients. La UdG té un problema gravíssim de marca. Hem de saber explicar a l'estudiantat que estan en una bona universitat i que tenen aspectes molt positius que potser no valoren. Ens falta autoestima. Per exemple, el marxandatge de la UdG és molt dolent. No podem presumir de marca si no tenim marxandatge poc variat i de mala qualitat.
- 841 Solem ser massa institucionals en la nostra comunicació. Cal abandonar aquest to perquè ens adrecem principalment a nois i noies de 17-18 anys, és el nostre públic objectiu, i tenen uns altres codis visuals, estan a TikTok, etc., mentre que nosaltres tenim una rigidesa en comunicació: **ens hem d'apropar al jovent**. La millor manera és fer-ho amb ells. L'estudiantat ha d'estar implicat en la comunicació, de manera espontània. Hem d'articular accions comunicatives amb el nostre estudiantat, que en definitiva és el nostre millor ambaixador. En part ja hi ha brots verds. Per exemple, l'estudiant de doctorat en química Aythami Soto (@[pontebata](#)), amb gairebé 400.000 seguidors a Instagram, s'ha convertit en un divulgador extraordinari, si bé en llengua castellana. Cal potenciar experiències com aquesta que, sense desmerèixer les persones del PDI que també fan una divulgació científica excel·lent, han assolit aquesta difusió tan gran.
- 842 Tampoc no podem abusar de la comunicació. És conegut que de vegades es destinen més recursos a millorar la imatge d'un servei que a millorar el servei mateix (Guardiola, 2025). Això no ens pot passar. **Hem d'invertir més en el que fem que en el que diem que fem**. Però dit això, ens hem de comunicar bé. El nostre *target*

és el món sencer, i per tant la informació ha d'estar en anglès també. No té sentit que, tenint com tenim un Servei de Llengües modernes, no tinguem bones pàgines en anglès. Aprofitarem millor els recursos disponibles.

- 843 Hem de dosificar la informació. Probablement ningú no ha comprovat quant de correu rep l'estudiant mig de la UdG: la informació és tan gran que resulta desbordant, i el resultat el coneix tothom: l'estudiantat no mira prou el correu electrònic. Hem de fer una mena d'anàlisi o auditoria, en el sentit que cal veure quanta informació es rep, quanta és essencial, quanta és duplicada, quanta és directament brossa. Cal plantejar si té sentit que utilitzem el mateix canal per a reclamar-li a un estudiant un document que ha de portar urgentment a la Secretaria que per a informar-lo de la propera conferència que li resulta absolutament aliena i que ja no tindria perquè rebre. Hem de redefinir els canals d'informació i reduir el correu brossa (spam). El nostre objectiu és que la UdG enviï el menys correu electrònic possible: si l'estudiant està llegint correu brossa, perd temps de fer altres coses, i si l'ignora, se li satura la bústia i no rep allò important. Proposem de treballar amb l'estudiantat per a **analitzar els continguts i el format de la comunicació i trobar millors canals per a fer arribar els nostres missatges**.

2. Programa d'ambaixadors i ambaixadores

- 844 En aquesta línia, proposem de crear un **programa d'ambaixadors de la UdG**. Programes semblants existeixen en altres institucions. Els ambaixadors o ambaixadores representen a la UdG allà on van. Aquest "títol" o atribució suposa un honor, que no obté qualsevol persona graduada, sinó aquella que ha destacat per la seva actuació, i que té una presència rellevant en l'esfera pública, de manera que promou els valors que la UdG també defensa. Aquestes persones han d'estar en contacte permanent amb la UdG i informar de les accions comunicatives que fan (això és un estímul perquè facin més comunicació). Cal articular un sistema de reconeixement, p.ex. una reunió amb el rector o vicerectora, un premi anual, etc. Cal articular el sistema de manera que hi hagi interès i candidats que hi vulguin entrar.
- 845 Antigament, s'organitzaven grups de tres persones: un professor, un estudiant, i un alumnus (graduat), i s'organitzaven visites de totes tres als instituts per a promocionar la UdG. **Recuperarem aquesta iniciativa**. Crearem estímuls o reconeixement per als participants.

3. Pàgina web

- 846 La pàgina web de la universitat deixa encara molt que desitjar. Es fa molta feina que no es visibilitza perquè no apareix a la web. A les universitats privades es funciona a l'inrevés: no es deixa que es faci cap activitat si no surt a la web primer. Cal aprendre d'aquestes universitats: la pàgina web ha de ser un altaveu i un arxiu del que es fa o s'ha fet. Quan un membre del PDI participa en una activitat i demana una llicència, haurà d'enviar la informació en format suficient com per a crear-ne una nota de premsa o apunt per a la web. Això pot semblar més feina però amb les eines actuals

és molt senzill i ràpid de fer i millorarà molt la nostra projecció. Per tant, **posarem la comunicació al davant de les activitats, i no al darrere.**

4. Comunicació de masses

- 847 La UdG està típicament absent quan les persones expertes parlen a la ràdio, la TV, etc. Alguns, fins i tot amaguen que són de la UdG, i prefereixen posar que són doctors per una altra universitat o coses per l'estil. **Revisarem aquesta qüestió** per a alinear el PDI amb projecció als mitjans de comunicació i establir un estil comú. Potenciarem la projecció de les nostres persones expertes (sobre la guia, avall, núm. 863). Recuperarem l'esforç que s'havia fet anteriorment per a potenciar la nostra comunitat i experts o expertes als programes de TV i similars.

5. Xarxes socials

- 848 A la UdG hi ha persones que són molt actives a les xarxes socials. Estranyament, la comunicació institucional ignora aquestes persones de manera sistemàtica. Seria molt senzill reenviar determinades publicacions en les que el PDI en qüestió, per exemple, ja ha etiquetat el perfil institucional de la UdG, en lloc de la situació actual de ninguneig. Cal que la UdG redifongui, republiqui, faci "m'agrada", comenti, etc., en els posts de la seva comunitat. Les notícies sobre projectes o casos d'èxit sempre es publiquen a voluntat del recercador, no perquè comunicació demani notícies i insisteixi en la necessitat de ser actius. Un exemple clar: la UdG hauria de tenir un espai fixe al Diari de Girona o altra premsa local, no de pagament, sinó perquè realment els mitjans de comunicació vegin el valor afegit de la nostra producció de contingut.

6. Merchandising

- 849 Hem de mirar què fan les universitats del nostre voltant en aquest sentit, especialment les privades, que sense dubte estan guanyant la partida: no deixen de crear-se'n i de guanyar estudiants. A la inauguració de curs, un dels ponents (Carles Ramió) va posar en relleu que patim a Espanya la major privatització d'Europa als màsters (>60%), i als graus també és molt gran. Alguna cosa deuen d'estar fent millor que les universitats públiques com la nostra. Per exemple, tenen molta més energia i intensitat en xarxes o en comunicació, en fires educatives, etc. No vol dir que ho puguem fer tot, perquè els recursos són diferents, però sí que cal analitzar on no estem arribant i valorar si ho podem fer. En una universitat online del nostre entorn, es dedica la majoria dels recursos no a la docència, sinó a la comunicació, el màrqueting i l'organització; no vol dir que sigui un model extrapolable (ja que aquella universitat parasita el professorat d'altres universitats) però sí que això ens posa sobre la pista de com n'estem d'enrere, en tema comunicació. Per exemple, en una gran llibreria del centre de Girona s'ha pogut trobar darrerament una vitrina amb material promocional (carpetes, bosses, etc.) d'una universitat online. Hi ha personal de la UdG que té al seu despatx tasses i altre marxandatge de la UOC o d'altres universitats, i no de la UdG. Aquesta pica en Flandes implica la invisibilitat de la UdG

en el territori que és el seu habitat natural. **Cal estimular la presència física de la UdG en els locals comercials de Girona, especialment els dedicats a la cultura.**

7. Recull de premsa obert

- 850 **La comunicació de les notícies que genera la Universitat s'ha de millorar.** El seu sistema de comunicació és força millorable. Hi ha dins La Meva UdG un servei de "Recull de premsa" que no sembla que el vagi a mirar gaire gent. Fora bo que hi hagués la possibilitat de poder subscriure's via mail a les notícies sobre la UdG que ara es congreguen en aquest recull de premsa, de manera que a cada persona subscripta li arribessin per mail, amb la cadència temporal que escollís els links a les notícies vinculades amb la UdG corresponents als àmbits temàtics que escollís. Això donaria a aquestes notícies molt més ressò que el fet de tenir-les mig amagades (i amuntegades) en un recull de premsa que que passa una mica desapercebut. Quant més coneix una persona les notícies que la seva universitat genera, major pot ser el sentiment de pertinença a aquesta. En aquesta línia, resulta sorprenent que els mateixos equips de deganat no es puguin subscriure al recull de premsa i que només els puguin rebre els degans o deganes. **Acabarem amb el secretisme del recull de premsa.** A aquest efecte, cal revisar els termes en els quals s'elabora el recull per a permetre'n una major difusió. Si això és més costós, cal fer una anàlisi de cost-benefici i decidir en conseqüència.

8. Vídeos de les titulacions

- 851 Els vídeos de les titulacions no s'estan actualitzant i estan totalment obsolets. No només els vídeos promocionals son molt vells, sinó que es tarda molt a renovar-los. Això obliga els centres a haver de prendre passos per a fer altres mesures o accions comunicatives, de manera descoordinada. Cal renovar els vídeos promocionals de manera regular. Cal analitzar amb quina regularitat s'actualitzen actualment. Quan un centre demana una actualització, passen molt mesos fins que el vídeo no s'actualitza. Hi ha canvis urgents que s'han de poder fer immediatament. El procediment actual no és operatiu. **Articularem un sistema que permeti actualitzar els vídeos més àgilment.**

9. Mètriques

- 852 Cal explicar millor el què es fa a la UdG. No sabem en que està treballant la gent. Quan les universitats apareixen a la premsa normalment la UdG hi està absent. **Mesurarem la presència de la UdG als mitjans i la incrementarem.**

10. Conferències de premsa

- 853 **Farem conferències de premsa** cada 15 dies per difondre les novetats de la recerca que es fa. Aquestes conferències es poden fer als diversos centres, però principalment al rectorat, que disposa d'un espai adequat. A les conferències de premsa cal invitar els mitjans rellevants de la proximitat geogràfica de la UdG. Les

conferències han d'anar acompanyades d'una nota de premsa que resumeixi les notícies.

11. Comunicació amb l'Ajuntament

- 854 **Col·laborarem amb l'Ajuntament** de Girona. Aquest i la UdG són unes institucions públiques molt properes i no hauria de ser difícil. Hi ha moltes regidories que treballen qüestions que la UdG també està tocant. Cal que cada vicerectorat estigui en contacte permanent amb la regidoria o regidories amb les que tingui més afinitat temàtica. Cal establir un canal de comunicació fluïda a aquest respecte. Els regidors o regidores han d'estar al cas del que fan els vicerectorats de la UdG, i no diguem ja el rectorat.
- 855 **Farem convenis amb altres administracions públiques** per comunicar millor el que fem, moltes de les coses que fem son rellevants per la ciutat. Cal crear sinergies amb aquestes administracions. Això donarà difusió a les activitats de la universitat a aquestes administracions.

12. Revista UdG

- 856 Recuperarem la **revista de la UdG** (antic Engega). Hi ha molta activitat que passa desapercibuda. En el seu moment se'n va fer una i va desaparèixer. Podria ser en format butlletí o *newsletter*. La majoria de gent no sap què es cou a la UdG. Aquest butlletí es pot generar fins i tot de manera automàtica amb eines d'AI.

13. Jornada de Portes Obertes

- 857 Típicament, una part important de l'estudiantat manca d'informació suficient per a decidir a quina universitat estudiar i sovint són els amics la principal font d'informació al respecte (Galland, 1995). Cal millorar la informació sobre la UdG en el sector preuniversitari. **Cal intensificar la presència i la col·laboració amb els instituts d'educació secundària.** Cal inventariar les accions que s'hi fan, fer-ne un mapa, calendaritzar-les, detectar-ne les llacunes i omplir-les. Al personal que participa en aquesta tasca fonamental, l'hem de reconèixer com convé. No és suficient un copet a l'esquena quan una persona dedica una part substancialment del seu valuós temps a fer xerrades o altres activitats que, en definitiva, aporten estudiants futurs a la UdG.
- 858 A la **Jornada de Portes Obertes** (JPO) se li han de dedicar més esforços. Amb el temps s'ha vist que aquesta és una magnífica ocasió per a oferir la millor cara de la universitat, rebre l'estudiantat potencial i les seves famílies, que es familiaritzin amb el que fem i els nostres espais. En aquestes jornades generalment són els centres els que assumeixen el protagonisme, cadascun d'acord amb la seva idiosincràsia i particularitats. Cal que el rectorat hi estigui al costat. Cal oferir ajuda per a potenciar els actes que s'organitzen.

- 859 En connexió amb això, hi ha persones que potser no poden assistir a la JPO però que sí s'acosten a la UdG per a conèixer-la. Pot tractar-se simplement de visitants passatgers, arquitectes que volen veure un edifici, professorat estranger que està de pas, etc. Aquestes persones cal rebre-les adequadament, ja que venen a casa nostra i han de ser molt ben vingudes. La UdG ha de disposar d'un paquet o *pack* d'informació que es pugui donar a les persones visitants. Aquesta informació ha d'estar en anglès, i ha d'informar no només sobre la mateixa universitat, sinó sobre els diversos centres, els estudis, etc.

14. Eliminar el paper

- 860 La Guia dels estudis antigament s'editava en paper i es distribuïa pels canals tradicionals. A la Facultat de Dret, el nostre candidat a rector va impulsar l'edició en format digital. El format paper es va eliminar, i es va distribuir la guia en format PDF. D'aquesta manera, es penja en els espais corresponents un rètol amb un codi QR. El codi l'escanegen els usuaris, i els porta al document complet. Això elimina el paper, al menys en bona mesura (queden els pòsters, però representen molt menys despesa de paper). Aquesta és una mesura en el camí cap a l'assoliment d'una universitat sense paper (*paper-less*). La resta de centres han seguit el mateix camí a imatge de la Facultat de Dret. Cal replicar aquesta experiència amb altres documents que la universitat edita. **Farem que la informació promocional de la UdG estigui disponible en format digital** i que s'estalviï en la mesura del possible el paper.

15. Actes de graduació

- 861 Els **actes de graduació** s'han de cuidar molt, perquè són actes de promoció de primer ordre. Actualment no hi ha coordinació entre els actes sinó que cada centre l'organitza al seu aire. Cal veure si es poden coordinar i donar-hi més suport. Cal respectar la peculiaritat i estil propi de cada centre, però mantenir una certa homogeneïtat entre els actes. En aquest sentit, cal proporcionar material de suport i, en la mesura en què els centres ho vulguin, potenciar-ne la comunicació.

16. Fires

- 862 La promoció dels estudis no s'ha avaluat mai i probablement no s'estigui fent bé. Sovint, quan venen candidats de fora no disposem de material en l'idioma adequat per a donar-los, i les traduccions automàtiques de la web són lamentables. Quan un estudi és internacional, cal que la promoció també ho sigui. Cal concentrar be els esforços de la comunicació. Ara s'està anant a pràcticament totes les fires, també les petites a les quals les universitats més grans no hi van. Cal concentrar millor els esforços. Hem de revisar a quines fires es va i quin retorn de n'obté. En aquest sentit, cal **enquestar l'estudiantat per a veure a quines fires ha assistit** i quines han influït en la seva decisió d'estudiar a la UdG. A més, cal millorar la coordinació entre la participació a les fires i els centres.

17. Guia d'expertes i experts

- 863 La guia d'expertes i experts es va elaborar fa massa temps i en promourem l'actualització, a més d'adoptar un enfocament actiu de perseguir els mitjans de comunicació per a aparèixer-hi (amunt, núm. 847). Avaluarem què és el que no ha funcionat d'aquesta guia i com es pot corregir.

18. Chatbots

- 864 Parlar amb una màquina pot ser frustrant però amb l'evolució de la tecnologia cada vegada més companyies ho estan adoptant. Per exemple, escrius al servei d'atenció d'una empresa i et contesta un chatbot que després escala o redirigeix la consulta al departament corresponent. Si el chatbot disposa de la informació adequada pot, ell mateix, respondre consultes que són repetitives o estandarditzades. **Cal entrenar la IA perquè aquestes eines ens alleugereixin d'una part de la feina** que és particularment feixuga. Per a això, cal que la informació sigui accessible per l'eina. Per exemple, un client d'un banc demana informació sobre un producte financer, i el banc la prepara amb l'ajuda d'un agent d'IA. Aquesta mena d'agents comença a substituir els cercadors d'informació tradicionals, cosa que alleugereix les cerques (ja no cal marcar un seguit d'opcions en menús detallats sinó que la IA s'encarrega d'interpretar el que volem). La UdG ha de posar en pràctica aquesta mena d'eines. Amb l'OIEAC, estem especialment ben posicionats per a fer-ho. La UdG ha de ser un referent en la utilització de les noves tecnologies. A tal efecte, hem d'incentivar el treball de l'estudiantat en el desenvolupament d'eines d'aquest tipus. També cal explorar acords amb companyies del ram per a fer-ho possible.

B) La Productora

- 865 En la línia que s'ha apuntat més amunt (veure núm. 119), cal identificar els casos d'èxit (o bones pràctiques) dels diversos centres, amb la finalitat que tots aprenguem recíprocament, els uns dels altres. Un dels casos d'èxit és La Productora, un projecte desenvolupat a la FT amb l'objectiu que els estudiants de comunicació facin les pràctiques. L'èxit d'aquesta iniciativa és replicable a altres centres, ja que tots ells tenen necessitats comunicatives semblants. Encara que no tots els centres tinguin estudiants amb aquesta formació en comunicació, sí que bona part de l'estudiantat és molt hàbil amb la comunicació en xarxes. En algunes carreres, el vessant comunicatiu és molt important (p.ex. en la Política o el Dret). Per tant, el que es proposa és escalar el projecte, de manera que es projecti La Productora a altres centres i, amb el suport del rectorat, vagi a més.
- 866 Pel que fa a les anomenades "xarxes socials" (tot i que en realitat són més aviat antisocials), la UdG ha estat apostant darrerament molt per Instagram, la qual cosa està bé perquè és una de les usades principalment pel nostre públic objectiu. Amb tot, s'han de fer més vídeos pels propis estudiants, que arriben molt millor al nostre públic natural. **Cal promoure una comunicació més autèntica i fresca**, elaborada per la nostra mateixa comunitat estudiantil.

C) Esperit esportiu

- 867 Com s'ha dit més amunt, cal col·laborar amb el club de futbol, així com també amb la resta d'entitats esportives, com el club de bàsquet. El logotip de la UdG hauria de ser visible a l'estadi de futbol o si més no des de les immediacions, visitades regularment per molta gent que assisteix als partits. Resulta sorprenent que no haguem aprofitat el potencial comunicatiu que ens brinda el fet de tenir milers de persones passant pel Campus de Montilivi, fent la cervesa o l'entrepà abans del partit a pocs metres de la Facultat de Ciències etc. Hem de fer d'aparador perquè la comunitat en general ens conegui. **Dissenyarem accions comunicatives efectives per a arribar a aquest públic** aficionat a l'esport. En aquest sentit, cal col·laborar amb el club de futbol i que el logotip de la UdG sigui visible a l'estadi o si més no des de les immediacions del club.
- 868 La UdG ha de ser associada a la idea de l'esport en general. La comunitat de la UdG ha de ser percebuda com a aficionada a l'esport. Per a això, **cal promoure un estil de vida saludable, on l'esport hi estigui present**. En aquest sentit, cal fer un llistat d'accions que permetin potenciar aquest objectiu, com el que s'ha apuntat abans sobre l'estudiantat que fa esport a un alt nivell (veure amunt, núm. 656).
- 869 **Cal fomentar una millor estratègia comunicativa per a la captació d'alumnat de màsters**. L'actual estratègia basada en una promoció molt limitada a les xarxes socials i mitjans tradicionals, així com en algunes fires virtuals i a Amèrica llatina no està promovent un augment de nou alumnat als màsters –caldrà corroborar dades i veure la tendència-. Aquesta nova estratègia és vital perquè una part significativa de l'alumnat dels màsters de la UdG sol continuar els seus estudis com a doctorands i doctorandes.
- 870 Hi ha grups de recerca que paguen allotjament web a fora perquè les directrius de la UdG son massa rígides. **Cal revisar aquestes directrius** i incrementar el nombre de pàgines que s'allotgen a dins de la web de la UdG, no a fora.

D) Ciència oberta

- 871 La comunicació no inclou només l'explicació del dia a dia de la universitat i les seves principals fites o projectes, sinó també altres facetes. Això inclou la comunicació científica. La comunicació científica comprèn tant la publicació dels resultats (*outputs*) de la recerca, que no deixa de ser una fase o part del procés de recerca, com la difusió d'aquesta mitjançant l'anomenada divulgació, que és també molt important per a mantenir el lligam amb la societat a la que ens devem. **Cal potenciar la publicació de la ciència que fem**.
- 872 Pel que fa a la publicació de la recerca, ens hem d'alinejar amb el paradigma actual de la ciència oberta (*open science*). Encara hi ha una part important de la recerca que es publica en format tancat, darrere de portals de pagament. **Cal analitzar com s'està publicant la ciència que fem** i assegurar que es publica en obert sempre

que sigui possible. Amb aquesta finalitat, cal diagnosticar les publicacions i determinar quina part es publica en tancat quan hauria d'estar en obert. Fet això, cal determinar la millor manera per a corregir-ho, havent vist prèviament el perquè d'aquest fenomen. Des del punt de vista comunicatiu, ajuda molt que les mateixes persones que han participat en la recerca la difonguin mitjançant xarxes i similars. No obstant això, cal que la institució faci de caixa de ressonància. Hi ha persones o grups que són molt actius amb la difusió, mentre que altres ho són molt pocs. Convé que tota la recerca de la UdG sigui coneguda.

- 873 Les publicacions en obert, almenys pel que fa a aquelles que s'inclouen en el repositori digital de la UdG, **cal assegurar que tinguin un segell temporal** mitjançant la cadena de blocs (*blockchain*), que en garanteixi l'autenticitat i el mateix accés obert.

E) Social score

- 874 Dona la impressió que la majoria del nostre estudiantat (i possiblement de la resta de comunitat UdG) viu a les xarxes. Volem crear un sentiment de comunitat, una comunitat unida i vibrant. En canvi, confiem en eines externes per a comunicar-nos-hi. **Cal explorar com crear una comunitat pròpia en línia.** En aquesta comunitat, hi ha gent molt activa, generosa i amb iniciativa. Persones que arrossequen les altres, que lideren, que creen opinió. Una comunitat en línia podria potenciar la identificació amb la UdG. Els usuaris podrien puntuar els altres i donar-los "crèdit" per les bones aportacions. Aquesta comunitat es podria integrar en l'aplicació mòbil (*app*) de què s'ha parlat abans (amunt, núm. 112).
- 875 La puntuació social es pot vincular a la realització de determinades tasques. Per exemple, es demana a l'estudiantat que respongui unes enquestes de docència, que perceben com a fonamentalment inservibles. El resultat, perfectament coherent i racional, és que la gran majoria no perd el temps en contestar-les. Això es pot solucionar de moltes maneres, com són a) millorar l'enquesta (veure amunt, núm. 997), i b) creant incentius per a contestar-la. Un incentiu és que el fet de contestar-la atribueixi una puntuació en el *social score* de l'usuari. Una persona que va contribuint a aquestes tasques tindrà una millor puntuació que algú que no.
- 876 Les persones que tinguin una millor puntuació social poden rebre un reconeixement. **Cal analitzar quin és el millor reconeixement.** Una proposta de treball és que se'ls reconegui en els actes de graduació. No estaria limitat a alumni com actualment passa.

XI. IMPACTE SOCIAL

A) Impacte positiu

- 877 La nova legislació d'affers socials estimula l'acció social. A més, cada vegada és més important l'impacte que l'actuació del PDI té. En les avaluacions, cada vegada es demana més per l'impacte (p.ex., en número de cites). Però l'impacte és també la petja, l'efecte, i la transformació que es provoca al voltant, en la nostra societat. Ens alinearem amb aquest nou paradigma de l'impacte social i el promourem.
- 878 Crearem un nou Vicerectorat, fonamentat sobre la idea de l'impacte social. Potencia la interacció amb Girona i voltants; té cura dels campus i infraestructures, el vincle entre universitat i territori: empreses, ajuntaments, hospitals, centres de salut, entitats culturals, educatives i socials. Promou programes de salut comunitària i universitat saludable. Fomenta la cooperació universitària per al desenvolupament i el voluntariat local i internacional. Promou la formació intergeneracional i els programes universitaris per a majors. S'ocupa de les càtedres. Es proposa com a objectiu fomentar la relació de la institució amb la societat i contribuir al desenvolupament sostenible i just.
- 879 Aquest vicerectorat tindrà competències en: (i) Política econòmica, financera i d'inversions de la UdG, (ii) Captació de recursos econòmics d'entitats privades, filantròpiques, mecenatge i donants (Fundraising), (iii) Generar el pressupost i la memòria econòmica de la universitat, amb el suport de la Gerència, (iv) Desenvolupament de la normativa de gestió econòmica i financera de la universitat, (v) Gestió econòmica i financera de les infraestructures universitàries incloent, el centres (facultats i escoles), serveis centrals, obres viàries i de campus, i parc d'habitatge per a estudiants de grau o de postgrau, i per a investigadors, (vi) Implantació i relacions amb el territori, incloent càtedres, voluntariat, cooperació, i relacions amb els centres preuniversitaris (primària i secundària), (vii) supervisió i coordinació dels projectes estratègics i transversals de UdG, (viii) desenvolupament del programa de govern del rector, (ix) relacions institucionals, i (x) suport al rector i substitució quan escaigui.
- 880 Les seves funcions inclouen:
- 881 1. Cooperació internacional i desenvolupament:
- 882 • Gestionar projectes de col·laboració amb universitats, ONG i organismes internacionals.
- 883 • Promoure programes d'intercanvi acadèmic i recerca conjunta amb països en desenvolupament.
- 884 2. Responsabilitat social universitària (RSU) i sostenibilitat:
- 885 • Integrar la dimensió social i ambiental en les activitats de recerca i docència.

- 886 • Impulsar iniciatives que generin un impacte positiu en la comunitat local i global.
- 887 • Promoure pràctiques sostenibles dins de la universitat i projectes externs.
- 888 3. Voluntariat i participació ciutadana:
- 889 • Coordinar programes de voluntariat universitari.
- 890 • Fomentar la implicació d'estudiants i personal en projectes de servei a la societat.
- 891 4. Difusió de valors socials, ètics i sostenibles:
- 892 • Promoure la cultura de la solidaritat, la inclusió i la sostenibilitat.
- 893 • Sensibilitzar la comunitat universitària sobre temes socials, mediambientals i de desenvolupament sostenible.
- 894 En resum, aquest vicerectorat actua com a **pont entre la universitat i la societat**, assegurant que els coneixements i recursos de la institució es posin al servei del bé comú i del desenvolupament sostenible.
- 895 El VR d'impacte social ha de vetllar pel que actualment se sol anomenar *community engagement*. Cal treballar **AMB** el territori, i no **PER** al territori. Hem d'anar de la mà de la societat. Nosaltres **potenciarem aquest treball conjunt amb el territori amb una política activa d'anar a buscar els nostres aliats**, i no esperar que vinguin com s'ha fet tradicionalment.

Community engagement (en català, compromís comunitari, compromís cívic o vinculació amb la comunitat) és el conjunt d'accions mitjançant les quals la universitat coopera de manera estratègica, sostinguda i bidireccional amb actors de la societat —ciutadania, administracions, entitats socials, empreses, escoles, ONG, institucions culturals, etc.— per **generar impacte social, enriquir l'aprenentatge i transferir coneixement**.

En altres paraules:

No és “sortir a fer activitats”, sinó integrar la universitat dins del seu ecosistema social a través de relacions de mútua col·laboració i benefici.

- 896 **L'impacte social el mesurarem** conforme a les mètriques que s'estan desenvolupant, fins i tot a la mateixa UdG. Existeixen eines que permeten fer-ho, com SciVal, que es pot adquirir en el marc de Scopus. Avaluarem aquestes eines i quina és més adequada per a la UdG.
- 897 En aquest impacte social **jugarà un paper clau el Consell Social**.
- 898 En síntesi, aquest VR ha d'incrementar l'impacte al territori. Per a això es proposa:
- 899 A) implicar les empreses en el dia a dia de la UdG;
- 900 B) transformar la societat circundant;

- 901 C) mesurar aquest impacte: quants voluntaris hi ha, quants projectes, quants estudiants en pràctiques, quants estudiants contractats quan acaben, quantes empreses creen, etc.;
- 902 D) actuar localment per a tenir efectes globals, en sintonia amb el VR d'internacionalització i glocalització;
- 903 E) crear complicitats amb les empreses de cares a la compra d'equipaments;
- 904 F) atreure inversions a Girona que repercuteixin en millores a la universitat i viceversa;
- 905 G) revisar la política de càtedres i que quedin només les realment actives;
- 906 H) possible creació de patronats semblants al de l'EPS a altres centres (amb aquest o altres noms);
- 907 I) subvenció a contractes d'estudiants UdG (1r any només);
- 908 J) fer un preacord amb HIPRA si és possible.

B) Posar l'impacte social al centre per arribar arreu millor

1. Hem de tenir més impacte a la societat

- 909 La UdG ha treballat relativament d'esquenes al seu territori. No ha treballat els reptes del territori, sinó el que li interessava al seu PDI o a un determinat equip de govern.
- 910 Fa anys que institucions com la Comissió Europea han posat l'impacte social de la ciència al centre dels seus programes de recerca. Posar l'impacte social al centre de tota l'activitat universitària, des de la recerca a la docència i la gestió, és clau per reactivar i transformar la UdG i el seu entorn. Tenir i mostrar impacte social és clau per a millorar la consideració que tant la societat com el teixit empresarial, el mercat laboral i la comunitat científica tenen de la UdG, així com per augmentar les taxes de matriculació i inserció sociolaboral dels egressats i egressades. En aquest sentit, durem a terme una **comunicació inclusiva de la ciència**, cosa que n'enfortirà l'impacte social.
- 911 L'impacte social de la docència significa impartir uns continguts, uns coneixements científics, que prèviament sabem que quan s'apliquin i s'implementin en les diferents ocupacions i llocs de treball suposaran una millora en la vida de la ciutadania. La transferència es produeix quan les accions polítiques, econòmiques i socials es dissenyen tenint en compte evidències científiques d'impacte social, quan els egressats i egressades apliquen als seus llocs de treball aquells coneixements que hi ha evidència que milloren la vida de les persones o que suposen una millora de la

vida de les persones. **Donarem major difusió a la feina de recerca** que realitza la nostra Universitat i **al seu impacte social** i serem més eficients davant de les qüestions i reptes que es plantegen a la societat al nostre entorn.

- 912 En aquesta línia, **proposarem a l'Ajuntament un programa estable "UdG als barris"**, que aproximi el coneixement de la universitat al territori i reforci el vincle amb la ciutat. En aquest marc, organitzarem cicles d'aules obertes als centres cívics, col·laboracions en sectors específics (a Dret hi ha una Clínica jurídica, per exemple; sobre aquesta, vegeu amunt núm. 150), crearem un observatori Ajuntament-UdG per a diagnòstics i millores urbanes, etc.
- 913 A més, organitzarem la preparació de **càpsules de coneixement en obert**, per a la ciutadania; per promocionar-ho farem publicitat a les principals línies de busos de la ciutat i similars. La campanya s'articularà amb missatges del tipus: vols saber més sobre el tema X?, la UdG t'acompanya....
- 914 En relació amb això, també organitzarem **podcasts sobre temes que demana la ciutadania** a través d'una bústia de preguntes/idees de la població, amb especialistes de la UdG o de fora. Partirem de l'experiència que ja existeix a la FT, on actualment dues estudiants (amb el suport de la Facultat) fan un podcast a Spotify dit "Campus UdG": una finestra sonora a la vida universitària fet per alumnes de Publicitat i Relacions Públiques i del doble grau en Publicitat i Relacions Públiques/ Turisme.
- 915 També potenciarem el canal de Youtube de la UdG, amb un nou canal també a la ràdio, del tipus **"UdG al dia"**, on els nostres experts i expertes (de qualsevol col·lectiu que siguin) comentin l'actualitat... en directe, amb interlocutors. Convidarem l'estudiantat de Comunicació a integrar-se en el projecte.

2. Eix 1: Investigació amb i per a la Societat: Visibilitat, Divulgació i Aprenentatge

- 916 **Objectiu:** Convertir la investigació universitària en un bé de domini públic, apropant-la a la ciutadania i l'estudiantat, i orientant-la cap als reptes del nostre entorn.

1.1. Comunicació Científica Àgil i Comprensible

- 917 * Estratègia de Divulgació Integral: Dissenyarem un pla per comunicar els resultats de la recerca a la societat a través de múltiples vies: mitjans de comunicació, esdeveniments de portes obertes, col·laboració amb centres educatius i xarxes socials.
- 918 * Formació i Assessorament per a Investigadors: Oferirem tallers i recursos especialitzats perquè el personal investigador adquireixi habilitats comunicatives i pugui participar en tasques de divulgació de manera efectiva.

- 919 * Gabinet de Comunicació com a Partner Científic: Establirem una figura d'enllaç en el gabinet de comunicació per a cada grup o institut de recerca, agilitzant i professionalitzant la difusió del seu treball.
- 920 * Aliança amb els mitjans: Elaborarem, en col·laboració amb els mitjans de comunicació del nostre àmbit, un manual de bones pràctiques per a una comunicació científica rigurosa i atractiva.
- 921 * Canal Universitari de Divulgació: Crearem una plataforma audiovisual estable per a la producció i publicació periòdica de continguts (píndoles de vídeo, podcasts, documentals) que mostrin l'impacte de la nostra investigació.

1.2. Investigació com a part de la formació

- 922 * Planter d'Investigadors: Promourem activitats que connectin l'estudiantat de grau i màster amb l'activitat investigadora, fomentant vocacions i mostrant les oportunitats professionals.
- 923 * Formació en Competències Investigadores: Implementarem programes formatius que introdueixin els estudiants en la metodologia i la pràctica investigadora de forma transversal.
- 924 * Espais de Diàleg Ciència-Estudiantat: Crearem fòrums i trobades on l'estudiantat pugui conèixer, debatre i fins i tot col·laborar en projectes de recerca en curs.

1.3. Ciència amb impacte local: resolent els reptes del nostre entorn

- 925 * Docència d'impacte social, primer pas cap a la millora de la societat: El de l'impacte social és un resultat que s'aconsegueix en el tercer d'una sèrie de passos que inclouen: 1) la difusió, 2) la transferència i 3) l'impacte social.
- 926 Un cop s'ha fet recerca mostrant o descobrint evidències científiques d'impacte social en els més diversos àmbits, aquesta s'ha de posar a disposició de la societat, i una de les maneres és que a les classes, en la docència, el professorat inclogui entre els seus continguts resultats de recerca amb impacte social. A partir d'aquí, l'estudiantat, quan es graduï, podrà aplicar aquests coneixements amb impacte social al seu lloc de treball, que és el que anomenem transferència. Aleshores, es podrà comprovar i recollir amb diferents indicadors, quantitatius i qualitatius, l'impacte social, la millora en persones i societat, que hagi suposat tal transferència.
- 927 * Investigació aplicada i contextualitzada: Prioritzarem i fomentarem projectes de recerca que donin resposta als desafiaments i necessitats específics del nostre territori i de la seva indústria.

928 * Línies estratègiques de recerca: Identificarem i donarem suport amb convocatòries específiques de projectes i tesis doctorals aquelles àrees de coneixement clau per abordar els reptes emergents i estratègics de la nostra regió.

929 * Recollir i monitoritzar l'impacte social de la UdG: Prenent com a referència algunes associacions científiques i universitats de l'entorn proper, farem un estudi o seguiment de l'impacte social de la UdG a partir de quantitatiu (enquestes), qualitatiu (entrevistes) i *Social Media Analytics* de l'impacte social que graduats/des de la UdG han tingut o estan tenint en l'exercici de la seva ocupació en empreses i administració pública. Això tindrà una doble funció: a) de mesurar l'impacte social de la UdG, i b) de fer-lo visible, la qual cosa, al seu torn, farà augmentar la valoració de la UdG per part de la societat gironina i catalana i farà que augmentin les matriculacions i l'interès de potencials estudiants en els diferents graus.

3. Eix 2: Compromís Social i Governança: La Universitat com a Agent de Canvi

930 **Objectiu**: Enfortir el paper de la universitat com a partner de referència per a les institucions, impulsant polítiques públiques basades en el coneixement i promovent el benestar col·lectiu.

3.1. Aliança Universitat-Institucions per a unes Polítiques Públiques Basades en Evidència

931 * Transferència de coneixement a l'administració: Facilitarem que l'evidència científica generada a la universitat sigui accessible i útil per al disseny, l'avaluació i la millora de les polítiques públiques.

932 * Reconeixement de la funció assessora: Promourem des de la universitat el desenvolupament de normatives i mecanismes que valorin i premiïn la tasca d'assessorament expert que realitza el personal docent i investigador.

933 * Incentius a l'impacte social: Establirem premis i reconeixements específics per a investigacions i iniciatives universitàries que demostrin un impacte social positiu en àrees com salut, justícia o sostenibilitat.

934 * Participació activa a la consulta pública: Fomentarem i facilitarem la participació de la nostra comunitat universitària en els processos de consulta pública previs a l'aprovació de lleis i polítiques.

3.2. L'Agenda 2030 com a Full de Ruta

- 935 * Compromís amb els ODS: Integram els Objectius de Desenvolupament Sostenible de l'ONU com a principi transversal en la docència, la investigació i la gestió universitària.
- 936 * Cooperació i aliances per al desenvolupament: Visibilitzarem i potenciarem les iniciatives de cooperació, enfortint els vincles amb ONG i altres entitats del sector.
- 937 * Diagnòstic col·laboratiu de problemes: fomentarem taules de treball conjuntes entre la universitat, administracions locals i agents socials per identificar i prioritzar els desafiaments del territori.
- 938 * Compromís comunitari i salut: Reforçarem la col·laboració amb el sector sanitari en projectes de benestar social i promourem una cultura de participació de l'estudiantat i el PDI en projectes de recerca.

C) UdG Co-creadora: La universitat que aprèn amb i per a Girona

- 939 La co-creació de la ciència és un principi fonamental i un requisit explícit de l'actual Programa Marc de la UE Horizon Europe (2021-2027). La forma de garantir l'impacte social, econòmic i polític és involucrar els actors destinataris o beneficiaris de l'aplicació de la recerca i del coneixement, ja siguin empreses, administracions públiques, ONG o ciutadania. La participació del públic es duu a terme tant en la definició dels problemes com en la recollida de dades o en el seu anàlisi. La co-creació és un procés col·laboratiu i creatiu en què diversos actors, acadèmics i no acadèmics, treballen junts des de l'inici per a definir el problema, la metodologia, generar solucions i implementar-les. Nosaltres **impulsarem aquesta co-creació**. Per a fer-ho, plantegem els següents eixos estratègics i accions concretes:

1. Eix 1: Governança i Estratègia Co-Creades

- 940 Crearem el "Pacte per Girona: Taula de Reptes Territorials". Com? Establirem una taula de diàleg permanent, copresidida pel rector i l'alcalde/alcaldessa, amb representants de la Diputació, consells comarcals (Gironès, Selva, etc.), clusters empresarials (turisme, alimentació, aigua), i el tercer sector. La seva missió serà **identificar conjuntament els 3-5 grans reptes del territori** (ex: estacionalitat turística, gestió de l'aigua Llobregat-Ter, economia circular, envelliment rural) perquè la UdG alineï la seva investigació i docència amb ells.

2. Eix 2: Investigació i Innovació Co-Creadora

- 941 Llançarem el "Segell UdG Co-Crea" i les "Ajudes Bridge":

- 942 Segell UdG Co-Crea: Crearem un segell de qualitat institucional que certifiqui aquells projectes de recerca que demostrin haver estat codissenyats amb actors socials i econòmics. Aquest segell seria un valor afegit per sol·licitar finançament.
- 943 Ajudes Pont o *Bridge*: Finançarem amb fons propis petits "ajuts llavor" perquè grups de recerca de la UdG puguin organitzar tallers de co-creació amb actors externs *abans* de presentar una proposta a Horizon Europe o a un projecte nacional. Això cobreix els costos inicials del treball col·laboratiu.

3. Eix 3: Docència i Aprenentatge a i amb el Territori

- 944 Impulsarem el "TFG/TFM Co-Crea" i els "Laboratoris Vius":

3.1. TFG/TFM Co-Crea

- 945 Crearem un catàleg de projectes de Fi de Grau i Fi de Màster proposats per empreses, ajuntaments i entitats del territori. En aquests projectes, l'estudiant treballa en un problema real, amb un tutor acadèmic i un tutor extern.

3.2. Laboratoris Vius (Living Labs)

- 946 Consisteixen en utilitzar la ciutat i la província de Girona com un "laboratori viu". Per exemple:
- 947 a) *Living Lab* Costa Brava: Per a projectes de turisme sostenible, biologia marina i gestió de residus.
- 948 b) *Living Lab* Riu Ter: Per a projectes d'hidrologia, qualitat de l'aigua, biodiversitat i lleure fluvial.
- 949 c) *Living Lab* Ciutat de Girona: Per a projectes de smart city, patrimoni cultural i cohesió social. En aquests espais, la investigació es prova i s'aplica en temps real amb la ciutadania.

4. Eix 4: Cultura i Reconeixement Intern

- 950 Reformarem els mèrits per a l'acreditació i la promoció interna

- 951 Acció: Incloure de forma explícita i valorada en els criteris de sexennis, acreditacions i promocions del PDI:
- 952 a) La participació en projectes de recerca co-creats.
- 953 b) La generació de "productes de transferència co-creativa" (guies per a administracions, prototips per a empreses, materials per a col·legis) juntament amb les publicacions científiques.
- 954 c) La direcció de TFG/TFM co-creats.

D) Impacte a Girona

- 955 Les necessitats de la societat de la ciutat de Girona se centren en la gestió del creixement demogràfic, el manteniment de la qualitat de vida, la consolidació de la seguretat i l'atenció a la integració de la creixent població estrangera. La ciutat també ha d'atendre les demandes d'una comunitat ciclista activa i d'un sector turístic en expansió. Més concretament els punts clau són: a) creixement demogràfic: La ciutat ha experimentat un rècord de població, per la qual cosa necessita adaptar les seves infraestructures i serveis per acollir aquest creixement, especialment el de la població d'expatriats; b) qualitat de vida: Girona és reconeguda per la seva alta qualitat de vida, una necessitat que cal mantenir i potenciar, gestionant el creixement perquè no deteriori l'entorn ni el benestar dels seus habitants; c) seguretat: tot i ser una de les ciutats més segures d'Espanya, la vigilància continuada és essencial per mantenir-ne la reputació de seguretat, especialment a les zones turístiques i al nucli antic; d) integració de la població estrangera: amb una comunitat internacional en augment, la ciutat necessita polítiques i serveis que facilitin la integració d'aquestes noves famílies, atretes per la qualitat de vida i la prosperitat econòmica de la regió; e) infraestructura ciclista: la forta comunitat ciclista, tant local com de visitants, requereix un manteniment i una millora continuada de les infraestructures i rutes ciclistes, i f) sostenibilitat i serveis turístics: atès el seu atractiu com a destinació turística, cal equilibrar el creixement del turisme amb la sostenibilitat ambiental i amb la prestació de serveis que satisfacin tant els residents com els visitants. **Nosaltres tindrem en compte aquestes necessitats** per tal de potenciar l'impacte social de la UdG a Girona.
- 956 Pensem que la UdG pot contribuir-hi a través de la innovació i el desenvolupament econòmic, la formació de professionals adaptats a les demandes actuals, la generació de coneixement rellevant per a la comunitat i el compromís social mitjançant l'extensió universitària. La universitat s'ha de convertir en un motor de progrés que respon directament als reptes i oportunitats de l'entorn local. **Nosaltres construirem aquest motor.** Concretament:

1. Desenvolupament econòmic i innovació

- 957 1.1. **Creació d'ocupació:** Fomentarem l'emprenedoria i la creació de *start-ups*, generant ocupació qualificada a la ciutat.
- 958 1.2. **Col·laboració amb les empreses:** Establirem vincles amb el teixit empresarial local per desenvolupar projectes de recerca i innovació que responguin a les seves necessitats específiques, com ara en indústria, energia o salut.
- 959 1.3. **Impuls als sectors estratègics:** Ens centrarem en àrees de coneixement amb un gran potencial de creixement a Girona, com el turisme, les tecnologies de la informació o la sostenibilitat.

2. Formació de professionals

- 960 2.1. **Adaptació a les noves demandes:** Oferirem titulacions i programes formatius alineats amb les necessitats del mercat laboral del segle XXI, tant a escala local com global. El primer que replantejarem seran les microcredencials (veure amunt, núms. 158, 278 i 298).
- 961 2.2. **Formació de líders:** Més enllà de la instrucció tècnica, la UdG ha de formar professionals amb valors i habilitats per liderar i transformar positivament la seva comunitat.
- 962 2.3. **Actualització contínua:** Oferirem programes de formació contínua per a professionals que ja són al mercat laboral, permetent-los actualitzar els seus coneixements i competències.

3. Generació de coneixement

- 963 3.1. **Recerca aplicada:** Sense oblidar la recerca bàsica, impulsarem recerca que generi nou coneixement i solucions a problemes locals, des de qüestions socials fins a avenços tecnològics, d'acord amb el vicerectorat competent en recerca.
- 964 3.2. **Rellevància local:** Orientarem la recerca cap als desafiaments específics de Girona, com la gestió de l'aigua, la preservació del patrimoni cultural o la integració social, d'acord amb el vicerectorat competent en recerca.

4. Compromís social i extensió universitària

- 965 4.1. **Diàleg amb la comunitat:** Farem que la UdG actuï com a agent de transformació social a través d'una relació activa i de diàleg amb la resta de la comunitat, responnent a les seves demandes. Això inclou la política de càtedres (veure amunt, núm. 600).
- 966 4.2. **Participació ciutadana:** Fomentarem la participació de l'estudiantat i del professorat en projectes comunitaris i activitats de voluntariat.
- 967 4.3. **Difusió de la cultura:** Organitzarem esdeveniments, exposicions i activitats obertes a la ciutadania per enriquir la vida cultural de Girona.
- 968 4.4. **Voluntariat sènior.** La UdG ja és un referent en voluntariat però ho pot ser encara més. Potenciarem el voluntariat sènior. No s'ha desenvolupat encara el programa específic. Cal que sigui un programa seriós i digne, donar-li més impuls i regular-lo millor. En aquest sentit, es demanarà la col·laboració del CASFU.
- 969 A aquest voluntariat sènior **li oferirem la possibilitat d'estar present en òrgans de la universitat** on puguin aportar la seva expertesa i visió, encara que sigui sense vot.

- 970 A més, **definirem clarament els drets i deures de les persones jubilades** de la comunitat universitària.

E) Impacte sense fronteres

- 971 La missió de la UdG no acaba a la ciutat de Girona. Com ja s'ha dit, gairebé 7 de cada 10 estudiants de la UdG venen de fora de la ciutat. La UdG ha tingut històricament presència en altres ciutats, com per exemple Sant Feliu, amb l'Escola de Turisme. Les Càtedres despleguen les seves activitats en bona part del territori de la província. **Potenciarem aquest impacte.** Analitzarem com tenir més arrelament. Organitzarem visites als municipis de la província i als centres educatius. Explicarem l'oferta i el potencial de la UdG.
- 972 Això no vol dir que reobrim projectes que en el seu dia es varen abandonar. Concretament, hi ha una proposta actualment per a obrir una unitat docent d'Infermeria a Figueres, de manera que aquests estudis es puguin impartir allà. Aquest plantejament implica que recursos de la UdG surtin de Girona. Valorarem aquesta iniciativa d'acord amb la Facultat d'Infermeria, que ja ens ha manifestat que està en contra inicialment.
- 973 Tenim un preacord amb la Junta Rectora de la Delegació del Col·legi Oficial de Psicologia de Catalunya a Girona, amb la idea de, conjuntament amb la Diputació, l'ajuntament de Santa Cristina d'Aro i la Fundació Jordi Comas, documentar, digitalitzar i organitzar tot l'arxiu que té La Casa Màgica de l'il·lusionista Xevi, que constitueix un patrimoni valuós que val la pena conservar.

XII. QUALITAT I OPTIMITZACIÓ

A) Reducció de la burocràcia

- 974 Ens proposem **una acció enèrgica per a reduir la burocràcia a la UdG.** Cal simplificar procediments no només internament sinó també de portes enfora. Els agents externs han de tenir la percepció que treballar amb la UdG és àgil i senzill. No podem seguir perdent oportunitats perquè l'excés de burocràcia espanti els possibles partners de la universitat. Hi ha empreses que es dediquen a això. Encarregarem una diagnosi que es faci en sis mesos i les accions corresponents s'implementaran en dos anys.

B) Transparència

- 975 La primera proposta consisteix a canviar el nom del vicerectorat. Actualment es diu "de qualitat i transparència", com si fossin coses al mateix nivell. La nostra proposta

és que la transparència és un requisit de l'actuació de la UdG, i que sense transparència no pot haver-hi qualitat. Si la transparència és un dels requisits perquè puguem parlar de qualitat, hi ha de quedar inclosa o subsumida. Per tant la "qualitat" passa a ser el concepte macro o paraigua sota el qual la transparència queda inclosa. No deixa de ser una prioritat ni passa a ser menys important, sinó que es posa al mateix nivell que la resta d'aspectes dels que depèn la "qualitat". Per tant, **se suprimeix la transparència del nom del vicerectorat**, sense que deixi de ser prioritària.

- 976 A més, la "qualitat" no és suficient: qualitat vol dir que quelcom no és dolent, no que sigui bo. Pot ser una cosa de qualitat mitjana, mediocre, i per tant tenir "qualitat". La qualitat defineix el mínim, amb la qual cosa hom es pot acostar, però per la UdG no pot ser suficient, perquè ens proposem d'excel·lir. Per a poder aconseguir-ho, hem de treure el millor de nosaltres mateixos. Ens hem d'optimitzar. L'optimització significa revisar com funcionem, de dalt a baix, i millorar al màxim. És a dir, obtenir la qualitat és només una precondition, però **el nostre objectiu és ser el millor possibles**.
- 977 Les decisions que es prenguin a la UdG s'han de basar en evidències i en acords, no es poden prendre decisions importants sense que els òrgans competents hagin acordat el que correspongui. Les decisions han de ser públiques i transparents. Cal incrementar la transparència en aquest sentit. Per a això hem de **fer un catàleg d'instàncies en què es prenen decisions** i millorar-ne aquesta transparència així com la seva fonamentació. Com a acords públics, cal que estiguin adequadament basats, de tal manera que les persones que no hi estiguin d'acord i, en el seu cas, les vulguin recórrer, ho puguin fer. Hem de recuperar el lloc que hem perdut en els rànquings de transparència ([Diari de Girona](#), 2.10.2025).

C) Qualitat dels serveis

- 978 **Desenvoluparem i portarem a la pràctica el nou marc QUALINS de qualitat de l'AQU.** Ens proposem de desplegar-lo entre 2025 i 2030. Per tant, serà un continu *work in progress* (mentre s'arrossega el sistema previ amb les mancances conegudes).
- 979 Paral·lelament, **farem que tothom estigui ben informat i tingui clar en què consisteix** "això de la qualitat". És un àmbit relativament nou, d'importància creixent on la universitat s'hi juga molt. I en general el fet és que la comunitat UdG (especialment PDI i PTGAS) no té, com és normal, gaire idea de què va.
- 980 En realitat, la qualitat és un pilar bàsic per al millor funcionament de la universitat. De cares enfora, la qualitat alimenta i té influència sobre el prestigi de la institució; de portes endins, ben implementada, la qualitat contribueix a la moral col·lectiva i al sentiment positiu de pertinença. A aquest respecte, existeix a la UdG un marc general prou aprofitable en matèria de qualitat ([UdG qualitat](#)). Això no vol dir que no sigui millorable. Què cal?

- 981 a) Revisar el marc actual i portar-lo a la pràctica: és una tasca lenta, tot just s'ha començat. Però s'està centrant únicament en documents per a l'acreditació AQU, molt millorables i amb un suport també millorable. Per exemple, són recurrents les queixes del PDI que quan fa al·legacions a les seves valoracions de trams docents, veu com són ignorades sistemàticament; el mateix passa amb els informes dels deganats o altres responsables docents. D'entrada, per què es demana un informe a un deganat, si el degà o degana no coneix de primera mà la docència que la persona avaluada duu a terme? I si se li demana un informe, per què després no es té en compte? Si es respon sistemàticament que les dades numèriques de la plataforma són objectives, perquè es demana l'informe? **El sistema actual és un despropòsit i per això el revisarem.** Farem que les reunions de qualitat deixin de ser unidireccionals com fins ara, i potenciarem el treball en comú.
- 982 b) Adaptar el marc al nou sistema de qualitat de l'AQU (QUALINS).
- 983 c) També és Imprescindible informar bé a tots els sectors de les (moltes) implicacions de la qualitat. Com s'ha dit tantes vegades, la qualitat ha d'estar en el mateix sistema. Cal que tots els centres vegin les reflexions que fan els altres.
- 984 d) És igualment imprescindible formar als actors més directament involucrats i fer que es coordinin.
- 985 e) També cal una estructura administrativa adequada: l'actual no funciona.
- 986 f) Cal demanar l'opinió sobre la UdG als actors o agents que interactuen amb ella. Hem de conèixer si les persones d'interès o *stakeholders* estan contents amb la feina que fem com a Institució i com pensen que la podem millorar.
- 987 g) Cal revisar i actualitzar el Manual d'Avaluació Docent, ja antiquat.
- 988 D'acord amb una tendència general, els serveis administratius tendeixen a créixer i a demanar cada cop més recursos. Això és conforme amb una dinàmica en la qual les universitats en general, i els seus serveis en particular, cada cop tenen més feina a fer. Aquesta major demanda s'ha de revisar en cada cas, perquè els serveis no assumeixin tasques que els desbordin o que no siguin estrictament necessàries. En aquest sentit, **cal que cada servei tingui un catàleg de les tasques que fa** i una estimació del percentatge de temps que li porten. Cal detectar on estan els colls d'ampolla, com a pas previ per a una millor distribució de la feina.
- 989 Un problema vinculat amb aquest creixement al què s'ha fet referència és que els serveis poden, en alguna ocasió, deixar de donar servei pròpiament dit, i el que passen a donar és feina. Això acostuma a passar quan el servei comença a delegar o centrifugar feina que en el fons li correspondria fer, i l'acaba fent el PDI. Això suposa una contradicció respecte de la funció per a la qual el servei fou creat. **Cal detectar aquests supòsits** com a pas previ per a eliminar-los.

- 990 Un dels casos més problemàtics en aquest sentit és el Gabinet de Planificació i Avaluació (GPA). Cal analitzar quin és exactament el problema com a pas previ per al disseny i implementació d'una possible solució.
- 991 Els serveis han de ser sotmesos a avaluació i el que no funcioni s'ha de replantejar. En el nostre dia a dia, rebem sovint enquestes de satisfacció del client, per part d'empreses de productes o serveis. La UdG s'ha d'interessar també per la "satisfacció" de la persona que interactua amb un servei seu. Mentre que sembla que la incorporació del personal tècnic de qualitat als centres ha estat ben rebut, no tot mereix una valoració igual de positiva: els tècnics i les tècniques no treballen plegats, sinó com a compartiments estancs o capelles separades, cosa que és dolenta. **Potenciarem el treball en equips del personal tècnic de qualitat dels centres.**
- 992 Els múltiples informes de qualitat que s'han de fer són feixucs. Aquests informes han de ser més col·laboratius, de manera que uns centres puguin aprofitar el que han fet els altres. En la línia del que s'ha esmentat una mica més amunt, donarem accés als informes a tots els centres i en potenciarem el treball col·laboratiu. Això ha de permetre pal·liar en alguna mesura la situació de desbordament que actualment pateix el GPA.

D) Sostenibilitat i qualitat

- 993 El que fem s'ha d'avaluar també en termes de sostenibilitat. Es parla molt dels ODS però cal un canvi real i la gestió de la qualitat també ho ha d'incloure. Hem de veure si la nostra docència, la gestió i la recerca són sostenibles: **la sostenibilitat s'ha d'incorporar com un paràmetre de la qualitat.** Quelcom que no és sostenible no es pot considerar de qualitat.

E) Rànquings

- 994 Hem d'estar orgullosos perquè hi hagi raons per a estar-ho. **Hem de millorar en tots els rànquings i nosaltres farem els possibles per a aconseguir-ho.**
- 995 Cal fer un seguiment i millora de la posició de la UdG als diversos rànquings, tant nacionals com internacionals, i molt especialment al QS i al Xangai, d'acord amb el que s'ha dit amunt sobre la internacionalització (veure núm. 351). Una unitat administrativa hauria de tenir aquest encàrrec formalment (i si el té ja, cal que aquesta feina sigui coneguda i divulgada). Si és precís, ha de tenir formació, fer-ne el seguiment i proposar els canvis que es puguin portar a terme amb els recursos que tenim.

F) Acreditació dels centres

- 996 No hi ha encara cap centre acreditat a la UdG, cosa que resulta difícilment comprensible i posa de manifest el retard de la nostra situació. Això s'ha de corregir amb la màxima celeritat. En alguns centres ja estan programades les visites de l'AQU (a l'EPS ja s'ha fet) mentre que altres no tenen cap informació al respecte. Cal una planificació clara, transparència i informació.

G) Enquestes de docència

- 997 La UdG perd el temps i el fa perdre a l'estudiantat amb unes enquestes de docència que serveixen per a ben poca cosa. Això suposa un dispendi de diners públics injustificable. Les enquestes s'han de dissenyar conforme a criteris científics i se'ls ha de donar una utilitat. L'estudiantat es queixa sistemàticament que les seves opinions sobre la docència no es té en compte, com en part ja s'ha dit (amunt, núm. 203997). El professorat es queixa que acaba fent l'enquesta estudiantat que no ve a classe, que s'utilitza com a revenja i que hi ha poca participació. Nosaltres acabarem amb aquesta situació: reavaluarem l'ús de les enquestes i com es poden millorar tècnicament, i analitzarem com fer que tinguin més pes. Estudiarem jurídicament fins a quin punt se'ls pot donar publicitat. Si cal canviar la normativa per a fer-ho, ho farem. Estudiarem quin ús fer de la informació, per exemple excloure notes clarament baixades com s'havia fet anteriorment. No podrà fer l'enquesta l'alumne que no hagi vingut a classe. Articularem un sistema per a establir aquest sistema, p.ex. amb codis QR a les aules com l'havia fet durant la pandèmia. Valorarem la introducció de l'obligatorietat de fer l'enquesta. També cal replantejar si és correcte l'ús que es fa dels comentaris oberts, on l'estudiantat sovint desacomenta comentaris sorpresius, que no s'han compartit abans el professorat al qual s'avalua.

H) Eines

- 998 Igual com en fet en relació amb la docència (amunt, núm. 221), hem de replantejar les eines de gestió i seguiment de la qualitat. Han evolucionat molt en els darrers anys però encara comporten una excessiva burocràcia que dificulta i fa que es dediqui més temps a la forma que en el fons. És molt important que l'aplicació de seguiment de la qualitat aporti directament totes les dades de forma fiable i en la forma que es necessiten i que sigui simple afegir els comentaris – que és el realment important, juntament amb les propostes de millora que se'n deriven– deixant les tasques de maquetació del document final a les aplicacions informàtiques. Impulsarem la modificació d'aquestes **eines per a permetre aquestes millores**.

XIII. ESTRATÈGIA DIGITAL I IA

A) Objectius generals

- 999 Ens proposem **liderar la transformació digital de la UdG** amb èmfasi al que és potser un dels majors reptes en els pròxims anys, la implantació de la IA en tots els àmbits universitaris. Aquesta afectarà a la millora de l'eficiència de la docència i les estratègies d'aprenentatge per tal de potenciar la futura ocupabilitat de l'estudiantat, la integració per millorar la recerca i en especial la seva interdisciplinarietat, la millora de la gestió universitària, i la millora de l'impacte i adaptació a la societat i l'empresa de la IA, que creiem que ha de venir liderada des de la Universitat.
- 1000 Mes enllà d'això, la transformació digital i la forta dependència en tots els àmbits universitaris dels sistemes informàtics també fan imprescindible, i es presenten com un gran repte, el **reforç de la ciberseguretat i la governança de dades** a la UdG.
- 1001 La suma de les intel·ligències, per la qual la UdG va apostar estratègicament, l'enfocarem no només cap a fora, sinó també cap a dins. Hem d'aplicar la IA a la feina que fem. **Implementarem aquesta tecnologia en el nostre dia a dia.**
- 1002 Aquesta implementació serà immediata tot i que requereixi un cert temps. Això pot sobtar però cal fer-la bé. No és suficient comprar llicències de programari, sinó que cal preparar tot el que calgui preparar per a la introducció de la IA, que serà massiva. Això suposa sobretot **preparar-nos des del punt de vista de la ciberseguretat**. Cal Ens recolzarem en el Servei Informàtic perquè vagi adoptant aquests passos. Com que requereixen nous recursos, n'avaluarem les necessitats i vetllarem per aconseguir-los.
- 1003 Com a línies bàsiques proposem:
- 1004 A) Transformació digital transversal, posant la persona al centre i tenint en compte la societat digital.
- 1005 B) Capacitació de la comunitat universitària. Formació i acompanyament en la transformació digital.
- 1006 C) Impuls a la innovació, IA, i governança de les dades.
- 1007 D) Digitalització de processos administratius.
- 1008 E) Desenvolupament de campus intel·ligents i infraestructures digitals segures.
- 1009 F) Col·laboració institucional i sinergies. Lideratge de la Universitat en el nostre territori.

1010 Per a poder dur a terme aquests objectius, **crearem un nou Vicerectorat** en matèria d'estratègia digital i IA. Això està en la línia del que ja estan fent altres universitats. Per exemple, a la Universidad de Zaragoza hi ha un Vicerector de Estratègia Digital e Intel·ligència Artificial; o a la Universidad Politècnica de Cartagena, un Vicerectorat de Estratègia Digital e Intel·ligència Artificial. En altres universitats, hi ha un comitè assessor dins el vicerectorats de transformació digital (Universitat de Granada) o ho lliguen a la innovació, com en el cas del Vicerectorat d'Innovació i Transformació Digital de la UiB. Finament, en moltes universitats ho tenen en el marc dels vicerectorats de transformació digital (Politécnica de Valencia, Sevilla, etc...). Hem resumit aquesta informació en forma de taula més avall. Aquest Vicerectorat comptarà amb un adjunt que tindrà com a missió establir un pont entre la UdG i l'empresa en matèria d'IA.

Universitat / Universidad	Títol del Vicerectorat / Figura	URL / Referència	Notes breus
Universitat de Barcelona (UB)	Vicerectorado / Vicerector de Política de Digitalització / Transformació Digital	https://web.ub.edu/es/web/politiques-digitalitzacio/web-ub	Responsable de la transformació digital institucional, administració digital i governança de dades.
Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)	Vicerector de Polítiques Digitals	https://www.uab.cat/web/la-uab/organos-de-gobierno-y-de-representacion/equipo-de-gobierno/politicas-digitales-1345936466523.html	Àmbits: infraestructures TIC, organització digital, digitalització de l'administració.
Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)	Vicerector d'Estratègia Digital; Delegat del rector per a IA (adjunt)	https://www.upc.edu/es/la-upc/gobierno-y-representacion/consejo-de-direccion/vicerector-de-estrategia-digital	Estratègia digital institucional; hi ha delegat del rector específic per a IA (notícia de desembre 2024).
Universitat Politècnica de Cartagena (UPCT)	Vicerectorado d'Estratègia Digital i Intel·ligència Artificial	https://www.upct.es/contenido/universidad/org_gobierno/equipo_rectoral/vic_digital.php	Càrrec explícit amb menció directa d'IA i implementació d'eines per a docència, recerca i gestió.
Universidad Politècnica de Madrid (UPM)	Vicerectorado per a Universitat Digital	https://www.upm.es/contacto/directorio?centro=90&organo=A800	Vicerectorat específic per a la universitat digital i desenvolupaments corporatius digitals.
Universitat Politècnica de València (UPV)	Vicerectorado / Observatori i iniciatives d'IA (observatori universitari d'IA i diversitat)	https://elpais.com/espana/comunidad-valenciana/2024-09-18/la-politecnica-de-valencia-lanza-el-primer-observatorio-universitario-de-ia-y-diversidad-en-espana.html	UPV impulsa observatori universitari específic sobre IA; té estructura d'innovació/transformació digital.
Universidad de Zaragoza (UNIZAR)	Vicerectorado de Estratègia Digital e Intel·ligència Artificial	https://facturaelectronica.unizar.es/unidad-administrativa/539-vicerectorado-de-estrategia-digital-e-inteligencia-artificial?utm_source=chatgpt.com	Títol explícit amb IA; orientat a estratègia i desplegament d'eines digitals i IA.
Universidad Rey Juan Carlos (URJC)	Vicerector de Transformación y Educación Digital (i IA a alguns documents)	https://www.urjc.es/universidad/8308-vicerector-de-transformacion-y-educacion-digital-e-inteligencia-artificial?utm_source=chatgpt.com	Vicerectorado amb denominacions integrant transformació digital i educació digital; apareix IA en comunicats i projectes.
Universidad de Granada (UGR)	Vicerectorado de Transformación Digital	https://www.ugr.es/	Vicerectorado dedicat a la transformació digital amb web pròpia (veure secció d'organització interna).

B) Funcions bàsiques comunes als VR i adaptació a la UdG

1011 B.1. **Planificació estratègica digital:** Definir i implementar l'estratègia institucional de digitalització i ús de la IA en docència, recerca i gestió administrativa.

1012 B.2. **Infraestructures i sistemes TIC:** Coordinar el desplegament d'infraestructures tecnològiques, xarxes, plataformes, serveis digitals i eines IA, assegurant-ne la interoperabilitat i la sostenibilitat. En alguns casos on tinguem limitacions de

pressupost o interressi una estratègia d'aliances, establir xarxes amb altres universitats/empreses per compartir eines o infraestructures.

- 1013 **B.3. Governança del dades i ciberseguretat:** Vetllar per la protecció de dades, la seguretat de la informació i la ciberresiliència institucional, establint protocols i plans de contingència.
- 1014 **B.4. Ètica i ús responsable de la IA:** Desenvolupar polítiques per a un ús ètic, segur i transparent de la IA, així com promoure la formació i alfabetització digital de la comunitat universitària.
- 1015 **B.5. Transformació organitzativa i innovació:** Impulsar la digitalització de processos, la modernització administrativa i la integració de tecnologies emergents per millorar l'eficiència institucional. Aquestes funcions es poden solapar o estar directament relacionades amb les del Vicerectorat de qualitat i optimització.
- 1016 **B.6. Col·laboració i transferència:** Fomentar projectes transversals, laboratoris d'innovació digital i cooperació amb altres institucions públiques i empreses tecnològiques, en especial èmfasi a la integració de la IA.
- 1017 **B.7. Coordinació amb la resta de Vicerectorats i Unitats de Servei:** La majoria de funcions d'aquest vicerectorat exigeixen un treball transversal i una coordinació estreta amb la resta d'unitats de governança i servei de la Universitat.
- 1018 Aquestes funcions s'han elaborat tenint en compte una mostra de vicerectorats o figures institucionals equivalents dedicades a l'estratègia digital i a la intel·ligència artificial (IA) en les universitats públiques espanyoles i l'adaptació a la UdG. S'hi descriuen les seves funcions més habituals, que combinen aspectes de transformació digital, seguretat de la informació, gestió de dades i impuls de la innovació tecnològica. El nostre propòsit és estar preparats per a aquests reptes de manera similar al que ja estan fent les universitats més punteres en aquest àmbit. No ens podem permetre que una universitat que ha apostat per la "suma de les intel·ligències" vagi enrere de les altres. **Convertirem la UdG en un referent en aquesta matèria.**

C) Creació de dues oficines tècniques

1. Oficina tècnica d'IA

- 1019 Proposem dues oficines tècniques, que es concretaran en sengles adjunties o delegacions. La primera és l'Oficina tècnica d'IA. Serà un grup transversal format per tots els col·lectius universitaris i coordinat per aquest Vicerectorat: PDI, PTGAS, estudiants i representants de la societat/empresa. Aquesta oficina gestionarà la formació dels diferents àmbits universitaris i de la societat en temes d'IA. També fomentarà l'ús ètic i responsable de la IA. Aquesta oficina també gestionarà les diferents eines IA dels diferents àmbits: eines de millora de la productivitat, eines de

millora de l'anàlisi de literatura científica, eines de programació, etc. L'Oficina estarà encapçalada per un PDI adjunt o delegat.

2. Oficina d'infraestructures TIC, governança de dades i ciberseguretat

- 1020 Serà un grup tècnic que tindrà en compte els diferents col·lectius universitaris coordinat per aquest vicerectorat. Com a objectius principals tindrà el de reforçar la ciberseguretat i la governança de dades institucional, impulsar la col·laboració tant en àmbit de recerca com de docència en aquestes matèries, formació dels diferents col·lectius, divulgació a la societat, i garantir el compliment normatiu i de bones pràctiques. També ajudarà, juntament amb els Servei Informàtic, a dissenyar, planificar i implantar els plans estratègics d'inversions en infraestructures i eines TIC.

D)Projecte d'onboarding digital

- 1021 Un exemple dels projectes que proposem dur a terme és la següent actuació adreçada al col·lectiu d'estudiants. **Desplegarem un procés d'onboarding digital** enriquit amb IA personalitzant i automatitzant l'experiència d'acollida. Es caracteritza per les següents notes:
- 1022 D.1. Utilització de assistents virtuals impulsats per IA (chatbots) que orienten i donen resposta personalitzada a consultes burocràtiques, acadèmiques o tecnològiques, 24/7.
- 1023 D.2. Afavoriment de projectes d'integració d'eines IA a la docència per permetre la recomanació automàtica i adaptativa de recursos, tutories i itineraris formatius digitals segons el perfil, interessos i necessitats del nou estudiant.
- 1024 D.3. Automatització de tràmits d'activació de comptes, accés a aplicacions, configuració personalitzada de serveis digitals i integració en grups o comunitats de suport.
- 1025 D.4. Analítica basada en eines d'IA (optimitzades, ètiques i aplicades a la docència, que detecta els possibles punts de dificultat o de desconexió del nou estudiant i activa accions proactives de suport.
- 1026 D.5. Possibilitat d'integrar aprenentatge adaptatiu durant el procés d'incorporació, proposant formació a mida en competències digitals seguint el ritme i nivell de cada usuari.
- 1027 Els objectius d'aquest projecte són: a) reduir la corba d'aprenentatge digital i institucional; b) accelerar la plena integració de l'estudiant a la comunitat universitària; c) detectar i respondre a necessitats específiques de manera àgil; d) evitar l'abandonament dels estudis i millorar la participació a les activitats

universitàries, i e) proporcionar una experiència d'acollida personalitzada, accessible, inclusiva i innovadora.

- 1028 Aquesta incorporació de la IA a l'onboarding per estudiants afavoreix una universitat més connectada, eficient i capaç de donar respostes ràpides i adaptades a cada persona, consolidant el lideratge en societat digital.

XIV. BIBLIOGRAFIA CITADA

Bauman, Zygmunt (2017). *La cultura en el mundo de la modernidad líquida*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.

Bauman, Zygmunt (2007). *Liquid times. Living in an Age of Uncertainty*. Cambridge: Polity.

Bauman, Zygmunt (2017). *Retrotopia*. Barcelona: Arcàdia.

Bauman, Zygmunt (2005). *Vida líquida*. Barcelona: Planeta.

Christensen, Clayton M. / Eyring, Henry J. (2011). *The Innovative University. Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out*. San Francisco: Jossey-Bass.

Comité national d'évaluation (1995). *Évolution des universités, dynamique de l'évaluation. Rapport au Président de la République (1985-1995)*. Paris : La Documentation Française.

Cohen, Sir Ronald (2023). *Impacto. Transformar el capitalismo para lograr el cambio*. Pamplona: EUNSA.

Corbin, Alan (2020). "Terra incognita". *Una historia de la ignorancia (siglos XVIII-XIX)*. Barcelona: Acantilado.

Crozier, Michel (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Éditions du Seuil.

Departament de Recerca i Universitats. Generalitat de Catalunya (2023). *Estudi sobre salut mental en el sistema universitari de Catalunya* (2023). Disponible a: <https://eureka.bibliotecadigital.gencat.cat/handle/20.500.14344/461>

Enkvist, Inger (2014). *Educación. Guía para perplejos*. Madrid: Encuentro.

Fleming, Peter (2021). *Dark Academia. How Universities Die*. London: Pluto Press.

Galland, Olivier (dir.) (1995). *Les étudiants*. Paris: Presses Universitaires de France.

Garcés, Marina (2024). *El temps de la promesa*. Barcelona: Anagrama, 2a ed.

Goethe, Johann Wolfgang von (1833). *Maximen und Reflexionen* (vàries edicions).

Holiday, Ryan (2017). *Ego is the enemy. The Fight to Master Our Greatest Opponent*. London: Profile Books.

Luque, Pau (2024). *Ñu*. Barcelona: Anagrama.

Martínez Alarcón, Laura / Ortiz Gala, Irene (2025). *Felicidad*. Barcelona: Filosofía & Co.

Olufemi, Lola (2025). *Experimentos con imaginar distinto*. Barcelona: Rayo Verde.

Ravn, Olga (2023). *Los empleados*. Barcelona: Anagrama.

Sindicatura de Comptes, [Informe 3/2016, relatiu a les despeses de personal de la UdG 2013](#). Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Vilallonga, Mariàngela (2025). *Retrat interior*. Barcelona: Proa.

Sousa Santos, Boaventura de (2011). *La universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipadora de la universidad*. Buenos Aires: Miño y Dávila.

Vergés, Joan (2024). *La protesta i la queixa*. Barcelona: Arcàdia.

Watzlawick, Paul / Weakland, John H. / Fisch, Richard (2024). *Cambio*. Barcelona: Herder.